

Master 2 Coopération internationale, action humanitaire et
politiques de développement (CIAHPD)

UFR 11- Science Politique

Année 2012-2013



L'intégration institutionnelle d'un consensus international

La perspective genre au sein de la Croix-Rouge française

Sous la direction de
Delphine Dulong

Présenté par
Laura Ferré

L'Université Paris I n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les mémoires. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

SYNTHESE

L'intégration du genre dans les projets de coopération est devenue un consensus international au cours des dernières décennies. Tous les acteurs de la solidarité internationale s'accordent sur l'importance de la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les processus de développement. C'est notamment parce qu'elle a été adoptée par des institutions de renom telles que les Nations-Unies ou l'Union Européenne que la problématique des rapports sociaux de sexes est entrée dans de nombreuses organisations.

Malgré un consensus mondial, la mise en application l'approche genrée n'est pas encore acquise. La Croix-Rouge française, acteur essentiel de la solidarité, n'est pas restée en marge de cette dynamique. L'association a elle aussi inscrit une volonté d'égalité entre les femmes et les hommes dans ses orientations stratégiques mais la réalité des pratiques est plus complexe. La perspective transversale affichée s'apparente davantage à une ébauche de processus qu'à une démarche intégrée, tant au niveau institutionnel qu'opérationnel. La parité n'est pas atteinte dans les instances de direction et l'approche genre se concentre essentiellement autour de thématiques spécifiques dans les projets de coopération.

Ainsi, cette étude sociologique nous montre qu'entre consensus international et intégration au sein des organisations humanitaires l'écart persiste.

SUMMARY

Gender mainstreaming in cooperation projects has become an international consensus over the last decades. All international solidarity actors agree on the importance of promoting gender equality in the development process. Many institutions has addressed the issue of gender relations due to the fact that it has been adopted by leading organizations such as the United Nations or the European Union.

Despite a global consensus, the implementation of a gendered approach is not yet achieved. The French Red Cross, a lead solidarity actor, is very much a part of this dynamic. This association has also included gender equality in its strategy. However, current practices are more complex. The crosscutting perspective is closer to a draft of guidelines than an integrated approach both at an institutional level and an operational level. Equity is not reached in top management. Gender approach is mainly implemented through specific topics in cooperation projects.

Therefore, this sociological study shows that between the international consensus and implementation by organisations, a gap remains.

REMERCIEMENTS

Dans un premier temps, je tiens à remercier les personnes sans qui cette étude n'aurait été possible.

Je remercie donc Monsieur Jean-Stéphane SABOURDY, Responsable de l'Action Internationale Décentralisée à la Croix-Rouge française pour la confiance qu'il m'a accordée tout au long de cette année et pour l'expérience qu'il a su si bien partager.

Je suis particulièrement reconnaissante à Madame Siobhán FORAN, Chargée du genre et de la diversité à la Fédération Internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, qui a pris le temps de s'entretenir avec moi malgré son agenda surchargé.

Je remercie également les salariés de la Direction des relations et des opérations internationales qui se sont investis dans mon travail, ont mis à ma disposition les documents internes nécessaires et qui m'ont permis d'observer leurs pratiques.

J'ai une pensée chaleureuse pour les bénévoles de la Croix-Rouge française dont je partage l'engagement et admire le dévouement depuis deux ans.

Enfin, je ne saurais commencer sans adresser un remerciement singulier aux volontaires de la Croix-Rouge togolaise qui m'ont accueillie à bras ouverts au sein de leur association et m'ont fait découvrir leur pays durant quelques mois.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	8
I. UN ANCRAGE INSTITUTIONNEL INFLUENT	12
A. De l'associatif au management d'entreprise	14
1) Une empreinte historique forte	14
2) Des logiques isomorphes grandissantes	28
B. Une perspective genre balbutiante	34
1) Un mimétisme étatique	34
2) Une timide mise en application	37
II. UN SCHEMA OPERATIONNEL CLOISONNE	43
A. L'influence d'un consensus international	46
1) Des approches en constante évolution	46
2) Des orientations guidées par les bailleurs	50
B. Du siège au terrain : le genre dans les projets de coopération	58
1) Une approche de surface	58
2) Une approche transversale en devenir	67
CONCLUSION	73

GLOSSAIRE

AEAPOI : Amérique, Europe, Asie, Pacifique et Océan Indien

AFD : Agence française de développement

AID : Aide internationale décentralisée

CICR : Comité international de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge

CRF : Croix-Rouge française

DEVCO-EuropeAid : Direction Générale du développement et coopération

DG ECHO : Direction Générale de l'aide humanitaire et de la protection civile de la Commission européenne

DIH : Droit international humanitaire

DMI : Délégué en mission internationale

DROI : Direction des relations et des opérations internationales de la Croix-Rouge française

EHASA : thématique eau, hygiène, assainissement et sécurité alimentaire

ERU : Emergency response units (Equipes de réponse d'urgence humanitaire)

FICR : Fédération internationale de la Croix-Rouge (IFRC)

GED : Genre dans le développement

HoD : Chef de délégation terrain (head of delegation)

IFD : Intégration des femmes dans le développement (WID)

MICR : Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

MAEE : Ministère des affaires étrangères et européennes

MENA : Middle East & North Africa

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

ONG : Organisation non gouvernementale

PAM : Programme alimentaire mondial (agence des Nations Unies)

SCAC : Service de coopération et d'action culturelle des Ambassades de France à l'étranger

UE : Union européenne

UNICEF : Fond des Nations Unies pour l'enfance (*United Nations International Children's Fund*)

WastSan : Thématique eau et assainissement (Water and Sanitation)

INTRODUCTION

« Only through women's full and equal participation in all areas of public and private life can we hope to achieve the sustainable, peaceful and just society promised in the United Nations Charter. »¹

Ces paroles de Ban Ki Moon inaugurent en 2011 la création de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes). C'est l'instauration institutionnelle d'un consensus international issu d'un processus de plaidoyer de plus de trente ans.

La « Décennie des Femmes », entre 1975 et 1985 décrétée par l'ONU et placée sous le thème « Egalité, développement et paix », a été la première pierre de sa diffusion normative mondiale. Les femmes sont désormais perçues comme faisant partie intégrante du processus de développement. Les conférences internationales de Mexico en 1975, Copenhague en 1980 et Nairobi en 1985, appuyées par l'influence diplomatique conférée à l'ONU, ont fait le plaidoyer de cette nouvelle vision sur la scène internationale.

La nécessité d'intégration de la problématique hommes-femmes et de travail à la réduction des inégalités de genre s'est très largement diffusée ces dernières années et s'est transformée en norme internationale, diffusée par les plus grandes organisations. On a vu se créer un réel consensus autour de ces questions.

Le concept ne laisse pas indifférent. Depuis plusieurs années, il est proclamé par nombre d'organisations au plan international. Le genre est présent dans les discours, les plans d'orientation stratégiques, chaque organisme a une page de laïus autour de l'égalité femmes/hommes dans ses textes fondateurs, mais dans la pratique, comment ce concept est-il intégré aux programmes ? Lorsque l'on observe la partie opérationnelle des ONG, qu'apparaît-il quant à la perspective de gestion des problématiques de genre dans les projets ?

Nous nous interrogerons ici sur la mesure dans laquelle un plaidoyer international consensuel amène les ONG à une intégration du genre au niveau institutionnel et

¹ Discours de Ban Ki Moon, Secrétaire Général des Nations Unies, à l'occasion de la journée internationale de la femme, 8 mars 2011. <http://www.un.org/fr/events/women/iwd/2011/sgmessage.shtml>

opérationnel. Nous nous pencherons plus précisément sur le cas de la Croix-Rouge française et la façon dont elle appréhende cette intégration du genre.

Selon les statistiques des Nations Unies, les femmes accompliraient 66% du travail mondial, produiraient 50% de la nourriture mais ne gagneraient que 10% des revenus et ne posséderaient que 1% des propriétés. Elles représentent 49,6% de la population mondiale, comporteraient 2/3 des analphabètes et ne composeraient que 40,8% des actifs employés dans le secteur formel et constituent 70% des 1,3 milliards de personnes vivant sous le seuil de pauvreté². Ce constat vient appuyer la nécessité d'une réflexion autour d'un plan d'action international sur les problématiques de genre. Les acteurs de la coopération se sont réunis à maintes reprises afin de discuter des différents aspects de ces problématiques et des actions possibles à mettre en place. Des programmes d'action internationaux à échéances plus ou moins longues ont été adoptés. Tous ces acteurs de la coopération internationale s'accordent de manière consensuelle autour de ces problématiques, en témoignent les Objectifs du Millénaire pour le Développement n°3 et n°5.

Ces chiffres montrent à quel point les femmes dans le monde vivent des situations inégalitaires, notamment en matière d'accès à la santé, à l'éducation et à la décision politique. Fruits de l'histoire et de la culture propre à chaque pays, les constructions et situations de dominations d'un sexe sur l'autre perdurent et se reproduisent de génération en génération. Socialement construits, les rôles attribués aux femmes et aux hommes, et les stéréotypes qui en découlent, sont bien souvent institutionnalisés, intégrés dans les mentalités et les cultures, véhiculés par la famille, l'éducation et les milieux professionnels.

Ces faits indéniables amènent un consensus international autour de la nécessaire prise en considération des problématiques de genre. Les acteurs de la coopération internationale ne peuvent ignorer ces dernières et intègrent la thématique dans leurs discours et leurs plans d'action. La Croix-Rouge française s'inscrit dans cette dynamique mais qu'en est-il de l'intégration des problématiques de genre en son propre sein ?

² PNUD, *Rapport sur le développement humain 2013*

Le terme « genre » fait aujourd'hui pleinement parti du vocabulaire des acteurs du développement et renvoie à la contestation des féministes des années 1960 de la notion de « condition féminine ». En effet, il était reproché à cette notion de n'appréhender les femmes qu'au travers de la famille, là où l'idée de « genre » fait référence aux rapports femmes-hommes dans leur structuration sociétale. Le terme souligne le poids des normes symboliques et des relations de pouvoirs qui interviennent dans les rapports femmes-hommes comme construction sociale.

Selon les critères de L. SALOMON, H. ANHEIER, dans *Defining the Nonprofit Sector*, l'association peut se définir comme telle : « *Juridiquement l'association correspond à une structure formelle et indépendante, c'est-à-dire déclarée officiellement, et non contrôlée par une entité extérieure, distincte de l'Etat et des collectivités territoriales, non commerciale à titre principal, ne distribuant pas de profit à ses membres ou à ses administrateurs et comportant une composante de participation volontaire.* »³ On ne peut alors tout à fait étudier la structure d'une organisation sous le même prisme que celle d'une entreprise car les finalités de leur constitution ne sont pas les mêmes. Cependant, en se développant, une association rejoint sur de nombreux aspects le schéma organisationnel d'une entreprise. La recherche du profit, but final des entreprises, se transforme en recherche de l'économie des dépenses dans les associations. Ce but est un moyen de la fin des entreprises qui nécessite la mise en place de nombreux procédés organisationnels et techniques de management que l'on retrouve dans les associations. Nous ferons donc dans notre analyse des parallèles entre sociologie des organisations et sociologie de l'association. La pertinence de l'approche sociologique réside dans le fait qu'elle permet de percevoir les non-dits des interactions entre les acteurs.

L'enquête de terrain permet d'étudier concrètement l'écart entre ce qui est en jeu dans un consensus international et l'intégration concrète au sein de sa propre organisation. L'analyse des interactions entre les acteurs nous dévoile des processus complexes de négociation et de résistance ainsi que des perspectives à la fois stables et changeantes. Ce document n'a pas pour ambition ni d'évaluer ni de juger le travail de quiconque. En aucun cas, il ne s'agit d'un jugement de valeur de l'action de la Croix-Rouge française. Son expertise est connue et reconnue dans le monde entier et ne saurait être remise en cause au sein de cette réflexion.

³ LAVILLE, SAINSAULIEU. *L'association. Sociologie et économie*. p.21

Nous analyserons dans un premier temps l'influence du schéma institutionnel sur la mise en place d'une perspective genre au sein de la Croix-Rouge française. Dans un second temps, nous observerons le poids des contraintes structurelles sur la conception et la mise en œuvre des projets de coopération internationale.

Pour concevoir un programme ou un projet, il importe d'intégrer la perspective genre dans l'analyse initiale et de ventiler les données recueillies par sexe. Une analyse - au niveau de la famille, de la communauté, d'un pays ou d'un secteur - qui tient compte des disparités entre les sexes contribuera grandement à améliorer la pertinence, l'efficacité et la durabilité d'un programme ou d'un projet. Nous allons voir de quelle façon la Croix-Rouge intègre cet aspect dans les projets qu'elle met en œuvre à l'international.

La Croix-Rouge française appartient au réseau humanitaire le plus vaste au monde, le Mouvement International des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (que nous appellerons aussi le Mouvement). En 2013, ce Mouvement est composé de 189 sociétés nationales qui forment la Fédération Internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), ainsi que du Comité International de la Croix-Rouge (CICR). Mais avant de rentrer davantage dans les détails des composantes du Mouvement, il convient de rappeler la genèse de ce Mouvement et les principes qui en sont la pierre angulaire.

PREMIERE PARTIE

I. UN ANCRAGE INSTITUTIONNEL INFLUENT

« Les rapports de domination, donc les inégalités entre les sexes, sont construits et inscrits dans l'ensemble des structures sociales. Par conséquent, c'est au cœur des structures responsables de la persistance de la domination qu'il faut agir afin de rendre visibles ces rapports de pouvoirs rendus invisibles par leur naturalisation. »⁴

La dimension institutionnelle peut être étudiée sous un angle historique à partir du moment fondateur mais aussi à partir des tensions régulières avec l'ordre institutionnel. L'intérêt de ce positionnement de l'analyse réside dans sa capacité à révéler la normalisation dont l'association est immanquablement l'objet. La genèse d'une association est le tuteur de sa trajectoire historique. Le contexte extérieur vient en parallèle modeler cette trajectoire et éventuellement produire des effets de récupération et de banalisation. Il s'agit ici de s'écarter d'une vision restreinte des institutions qui les appréhende par leurs seuls effets d'inertie. Il convient de restituer la complexité du processus d'institutionnalisation et de mettre au jour les formes d'interactions entre les acteurs qui en découlent et qui vont orienter l'action collective.

La structure institutionnelle de la Croix-Rouge française s'inscrit dans une dimension historique relativement ancienne puisque sa reconnaissance officielle remonte à 1940, date à laquelle trois associations nées en 1864 à l'initiative d'Henri Dunant se sont regroupées en une unique entité au sein du Mouvement Croix-Rouge. C'est dire si l'aspect historique a une empreinte conséquente et une influence constante sur l'organisation.

Pour prendre conscience du message historique porté par la Croix-Rouge française en son sein, nous retranscrivons les grandes orientations de l'association en tâchant de rester proche du discours des acteurs afin de percevoir les valeurs et injonctions corporatistes qui y sont diffusées. Cela ouvrira une première piste de compréhension des codes et des interactions des acteurs.

Nous observerons ensuite comment les logiques qui régissent l'association tendent, aujourd'hui, à se rapprocher de celles de l'entreprise.

⁴ JACQUOT S., « Genrer les politiques publiques ? Le gender mainstreaming comme norme internationale et scientifique. Esquisse d'une généalogie », in Colloque « *Genre et politiques publiques* », Genève, 2006

A. De l'associatif au management d'entreprise

1) Une empreinte historique forte

Entre innovation et reproduction, une association délimite ses orientations et construit ses pratiques à partir de son historicité. Elle est la base fondatrice de l'identité actuelle et est une des principales clés de compréhension des interactions entre les acteurs de l'organisation. Il est donc essentiel de débiter par une immersion au cœur de la structure institutionnelle.

La genèse et les grands principes fondateurs du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sont issus de la volonté d'assister et de protéger les victimes en cas de conflit.

Secourir, assister et protéger les populations, tels sont les principes humanistes dont se revendique Henri Dunant lorsqu'il impulse la création du Comité International de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge (CICR) en 1863, suite à la bataille de Solferino⁵. L'histoire, relatée par les acteurs de la Croix-Rouge, raconte qu'arrivé sur le champ de bataille, Henri Dunant fut profondément choqué par le traitement réservé aux blessés et aux victimes collatérales. Pour remédier à cela, il décide de fédérer des notables au sein d'une organisation et autour d'un projet commun : créer des règles de conduite lors des conflits armés.

Le but premier était de permettre à chaque victime de conflits d'être secourue sans discrimination aucune. Ainsi, en 1864 naît le Mouvement International de la Croix-Rouge, alors composé de 16 pays, et les principes du Droit International Humanitaire (DIH) à travers la première Conférence de Genève. Cette première convention « pour l'amélioration du sort des militaires blessés dans les armées en campagne »⁶ prévoit que soient créés dans chaque pays des comités de secours dont l'emblème sera une croix rouge sur fond blanc et entérine également les règles internationales définissant le sort des personnes aux mains de l'ennemi et de celles qui ne participent pas au combat.

Dès son origine, la Croix-Rouge s'impose donc comme un mouvement international d'aide et d'assistance aux victimes. Mais elle se positionne aussi comme garant du droit

⁵ DUNANT Henri, *Un souvenir de Solferino*, J-G Fick, Genève, 1862

⁶ Première Convention de Genève, relative au sort des militaires blessés en campagne, 1864

International Humanitaire qui évoluera au fil du temps grâce aux quatre conventions de Genève et ses deux protocoles additionnels.

Le Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est animé par sept principes fondateurs, qui structurent son identité et sa spécificité. Ils ont été proclamés pour la première fois lors de la XXème Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en 1965, ont été révisés lors de la XXVème Conférence internationale de la Croix-Rouge en 1986, puis de nouveau amendés en 1995 et 2006.

Ces sept principes sont explicités comme suit dans les statuts du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge :

Humanité : Né du souci de porter secours sans discrimination aux blessés des champs de bataille, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, sous son aspect international et national, s'efforce de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes. Il tend à protéger la vie et la santé ainsi qu'à faire respecter la personne humaine. Il favorise la compréhension mutuelle, l'amitié, la coopération et une paix durable entre tous les peuples.

Impartialité : Ne faire aucune distinction de nationalité, de race, de religion, de condition sociale et d'appartenance politique. Le Mouvement s'applique seulement à secourir les individus à la mesure de leur souffrance et à subvenir par priorité aux détresses les plus urgentes.

Neutralité : Afin de garder la confiance de tous, le Mouvement s'abstient de prendre part aux hostilités et, en tout temps, aux controverses d'ordre politique, racial, religieuse et idéologique.

Indépendance : Le Mouvement est indépendant. Auxiliaires des pouvoirs publics dans leurs activités humanitaires et soumises aux lois qui régissent leurs pays respectifs, les Sociétés nationales doivent pourtant conserver une autonomie qui leur permette d'agir toujours selon les principes du Mouvement.

Volontariat : Il est un Mouvement de secours volontaire et désintéressé.

Unité : Il ne peut y avoir qu'une seule Société de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge dans un même pays. Elle doit être ouverte à tous et étendre son action humanitaire au territoire entier.

Universalité : Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, au sein duquel toutes les Sociétés ont des droits égaux et le devoir de s'entraider, est universel.

Ces Principes fondateurs figurent dans tous les documents diffusés en externes, sont rappelés constamment en interne et guident les stratégies et orientations de chaque composante du Mouvement international de la Croix-Rouge.

Aujourd'hui, ce Mouvement est composé de Sociétés Nationales présentent dans plus d'une centaine de pays à travers le monde⁷, de la Fédération internationale de la Croix-Rouge (FICR), organe coopératif qui pilote ces Société nationales et dirige les opérations de réponse aux catastrophes, et du CICR, qui intervient principalement en cas de conflits armés.

Au sein de ce Mouvement, la Croix-Rouge française est un acteur incontournable de la solidarité. Constituée sur la base des Conventions de Genève, elle est, depuis 1940, une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et est reconnue d'utilité publique depuis le 27 avril 1945.

Elle est à la fois une association de 53 860 bénévoles, au 31 décembre 2012, engagée dans la lutte contre les précarités et une entreprise à but non lucratif, de plus de 18 000 salariés, offrant ses services dans les domaines sanitaire, social, médico-social et de la formation dans plus de 550 établissements.

La Croix-Rouge française est composée d'un réseau de 16 délégations régionales, 95 délégations départementales et 665 unités locales étendues sur tout le territoire, ainsi que de 264 établissements⁸ (sanitaires, sociaux, de formation, etc.) qui s'adaptent aux demandes et besoins locaux de leur circonscription.

Ce réseau très dense permet une présence de la Croix-Rouge française sur l'ensemble du territoire, y compris dans les départements et collectivités d'outre-mer (DOM-TOM). Ce maillage lui permet d'intervenir au plus vite auprès des personnes en difficulté quelque soit le point du territoire ou le type d'intervention requis. Tandis que ce potentiel humain permet à la fois une représentation locale et une action polyvalente tant en France qu'à l'étranger.

La Croix-Rouge française, personne morale de droit commun, est, comme nous l'avons vu, organisée en trois échelons territoriaux.

La circonscription de chaque délégation régionale est arrêtée par le Conseil d'administration après avis des bureaux des délégations départementales ou territoriales concernées. La délégation régionale est chargée de coordonner la stratégie de

⁷ 189 Sociétés nationales en septembre 2013

⁸ Croix-Rouge française, *Rapport annuel 2012*, Paris, 2013

l'association sur son territoire, dans le respect des orientations définies par les instances nationales. Elle est administrée par un conseil composé d'au moins sept membres. Le conseil de délégation régionale élit en son sein un bureau.

Chaque département constitue une délégation départementale (DD) ou une délégation territoriale (DT) s'il n'y a pas d'unité locale dans le département. La délégation départementale ou territoriale est chargée d'animer, de coordonner et de contrôler les actions des unités locales dans le cas d'une délégation départementale, et celles des équipes et des antennes locales dans le cas d'une délégation territoriale, conformément aux orientations définies par les instances nationales et régionales. Intermédiaire entre les unités locales et le siège, elle assure la solidarité, y compris financière, en faveur des unités locales en difficulté. La délégation départementale ou territoriale est administrée par un conseil qui élit en son sein un bureau.

Chaque département comprend un certain nombre d'unités locales dont chacune est constituée par l'ensemble des adhérents de la Croix-Rouge française de sa zone d'action. L'unité locale est, dans son territoire déterminé, chargée de l'action de proximité de l'association afin de répondre aux besoins locaux, particulièrement dans les domaines de l'accueil, de l'écoute et de l'orientation des personnes, de l'action sociale, de l'urgence et du secourisme. Elle se conforme, dans les actions qu'elle conduit, aux orientations définies par les instances nationales, régionales et départementales. Chaque unité locale est administrée par un bureau dont le nombre de membres est arrêté tous les quatre ans par le conseil de la délégation départementale.

S'ajoutent à ce quadrillage territorial, deux échelons parallèles qui sont essentiellement composés non pas de bénévoles mais de salariés : les Directions régionales (DIR) et les établissements. Ils constituent le versant entreprise à but non lucratif de la Croix-Rouge française.

Le management régional est structuré en neuf Directions régionales couvrant le territoire d'une ou plusieurs régions administratives. Chaque Direction régionale assure l'encadrement et le soutien des établissements situés dans son interrégion. Des « directeurs filière métier » encadrent les directeurs d'établissements. Des experts assurent des fonctions support - contrôle de gestion, ressources humaines, systèmes d'information, communication et développement des ressources - pour les établissements et les délégations. Un pôle de service régional assure les fonctions de comptabilité et de paie pour les délégations et les établissements de l'interrégion.

Les 264 établissements de la Croix-Rouge française sont les structures sanitaires, sociales, médico-sociales et les structures de formation initiale et continue de l'association. Chaque établissement concourt, dans sa filière, à la réalisation des missions de la Croix-Rouge française par son action et en complémentarité avec les autres établissements, les unités locales et les délégations de l'association. Les établissements sont supervisés par un conseil de surveillance.

Les domaines d'action de l'organisation sont scindés en cinq grandes catégories qui, de manière générale, sont toutes représentées au sein de ce maillage territorial.

L'urgence et le secourisme comptent plus de 100 000 secouristes bénévoles à travers la France qui sont opérationnels 24 heures sur 24. Ils interviennent *via* des postes de secours lors de grands rassemblements ou sur des opérations d'urgence. Ils offrent aussi des formations grand public ou spécialisées dans les premiers secours.

L'action sociale de la Croix-Rouge française porte sur le soutien psychologique, la protection de l'enfance, la petite enfance et la famille, la promotion de la santé, les hébergements d'urgence, l'aide aux migrants ou encore la lutte contre l'illettrisme. Des actions en milieu carcéral sont également dispensées et des établissements sont disponibles pour permettre de mener à bien ces missions. Ces actions sociales regroupent 32 000 bénévoles œuvrant auprès des personnes les plus démunies pour lutter contre l'exclusion et la précarité.

L'action de formation permet que 17 000 professionnels soient formés chaque année par l'organisation. Un corps de formation est spécialement réservé à l'urgence, mais il existe également des écoles de formation sanitaires et sociales.

Par son action de santé et d'aide à l'autonomie, la Croix-Rouge française intègre le système de santé français et pallie à ses déficits. Un effort est consacré à l'accès aux soins des personnes en situation de précarité, l'aide et les soins à domicile, l'hébergement médicalisé des personnes âgées dépendantes, l'accompagnement des personnes handicapées. Ces activités s'accompagnent de soutien psychologique et matériel.

L'action internationale est pilotée à Paris par la Direction des opérations et des relations internationales (DROI). Elle fournit une réponse d'urgence opérationnelle en 48 heures *via* les équipes de réponse aux urgences humanitaires (ERU), puis propose des programmes d'actions sur le plus long terme, en effectuant une évaluation des besoins

et en accord avec la Société Sœur⁹ du pays. En 2012, la Croix-Rouge française a mis en oeuvre 108 projets dans 31 pays en s'intégrant dans le réseau international des autres Sociétés Nationales.

Afin d'analyser cette organisation territoriale tentaculaire, il est nécessaire d'en comprendre la structure institutionnelle et le pilotage national.

Pour appuyer la mise en oeuvre de ces actions par le réseau de bénévoles, des services centraux ont été institués. Par délégation du Président de la Croix-Rouge française, et sous l'autorité de la Direction générale, le siège prépare et met en oeuvre les décisions des instances nationales, assure une veille externe des activités et recommandations, notamment celles émanant de l'Etat. Le siège assure également un rôle de pilotage stratégique des activités, de portage des activités internationales et de certaines grandes opérations nationales. Cinq Directions « métier » mettent en oeuvre les orientations stratégiques dans les différents secteurs d'activités. Cinq Directions « support » appuient les délégations au quotidien. Le siège assure la gestion courante de l'association, en apportant en outre soutien et conseil aux délégations et aux établissements. Les dix Directions du siège sont les suivantes :

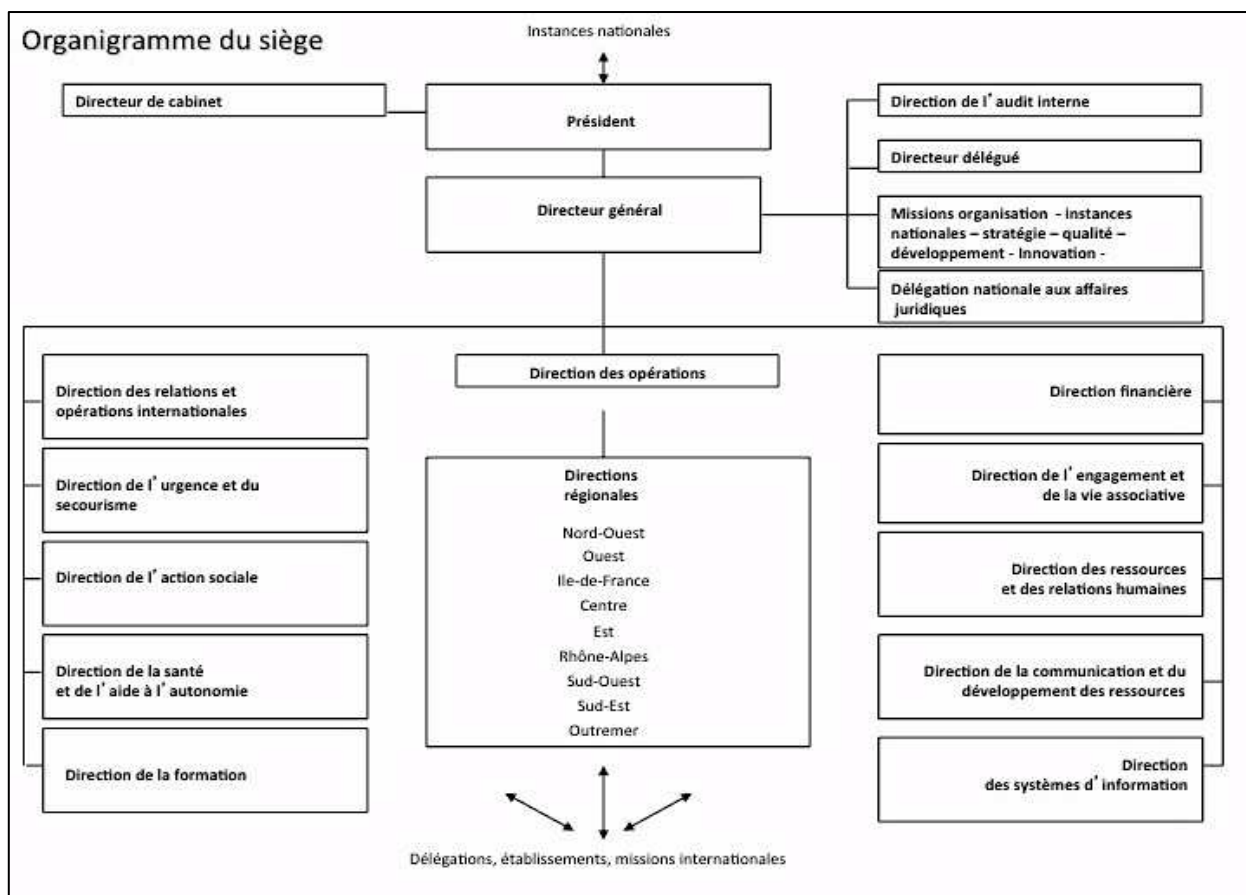
Cinq Directions « métier » :

- la Direction de l'urgence et du secourisme (DUS)
- la Direction de l'action sociale (DAS)
- la Direction de la santé et de l'aide à l'autonomie (DSAA)
- la Direction de la formation (DFO)
- la Direction des relations et des opérations internationales (DROI)

Cinq Directions « support »:

- la Direction de l'engagement et de la vie associative (DEVA)
- la Direction des ressources et relations humaines (DRH)
- la Direction financière (DFI)
- la Direction de la communication et du développement des ressources (DCDR)
- la Direction des systèmes d'information (DSI)

⁹ Terme désignant la Croix-Rouge du pays dans lequel le projet est mis en oeuvre



Chaque mois, Directeurs régionaux et Directeurs métier et support du siège se retrouvent en comité exécutif autour du Directeur général.

Il a été décidé en 2012 la mise en œuvre de chantiers majeurs comme celui de la clarification des rôles respectifs des dirigeants bénévoles et des salariés, aux différents échelons territoriaux de l'association, et le renforcement de l'échelon régional. Dans le même temps, une chaîne de pilotage professionnalisée a été mise en place pour les établissements, sous l'autorité du Directeur général. Chaque établissement est désormais doté d'un conseil de surveillance qui vérifie la conformité du projet d'établissement avec la stratégie et les politiques de l'association, contrôle sa qualité de gestion, assure le lien entre l'établissement et les activités bénévoles de l'association.

Enfin, des instances nationales de gouvernance chapotent cette structuration organisationnelle. Ces organes délibératifs de la Croix-Rouge française sont élus. Les élections générales ont lieu tous les quatre ans et à bulletin secret. Les membres de ces instances exercent leurs fonctions gratuitement et constituent 13% des bénévoles. Les instances nationales définissent la politique de l'association, fixent le cadre général de sa mise en œuvre et la contrôlent. Elles peuvent déléguer une partie de leurs

compétences aux instances régionales. C'est l'échelon régional qui assure la coordination des activités de la Croix-Rouge française dans les régions.

Les instances nationales de gouvernance reposent sur sept composantes.

L'Assemblée générale est composée des membres du Conseil d'administration, des Présidents de délégations régionales, des présidents de délégations départementales et d'un délégué par département. L'Assemblée générale approuve chaque année les rapports moral et financier de l'association et délibère sur des questions mises à l'ordre du jour par le Conseil d'administration.

L'association est administrée par un Conseil d'administration responsable devant l'Assemblée générale. Il est assisté d'un Bureau national, et notamment de deux vice-présidents. Composé de trente-et-un membres, il se réunit au minimum quatre fois par an et de façon *ad hoc* si nécessaire.

Le Président conduit, en accord avec le Conseil d'administration et le Bureau national, la politique de la Croix-Rouge française. Elu pour quatre ans par le Conseil d'administration, il représente l'association auprès des pouvoirs publics et au niveau international. Garant de la neutralité et de l'indépendance de l'association, il est épaulé par un premier et un second vice-président.

Le Comité d'audit et des risques a été institué en mars 2006, puis inscrit dans les statuts en décembre 2007. Il est composé de membres des instances nationales. Sa mission est d'assister, à titre consultatif, le Président et le Conseil d'administration sur la maîtrise de l'ensemble des risques auxquels la Croix-Rouge française se trouve exposée. Le Comité travaille en étroite relation avec la direction de l'audit interne, dont il supervise les missions, et dont il suit la mise en œuvre effective des recommandations. Le Comité d'audit et des risques tient quatre réunions par an, précédant les échéances trimestrielles des réunions du Conseil, auxquelles s'ajoute une journée entière de travail selon un format « Université d'été ». Dans le cadre de la Stratégie 2015, le Comité d'audit et des risques a été investi par le Conseil d'administration d'une mission consistant à veiller, pendant toute la durée du plan d'action, à ce que celui-ci apporte des réponses adéquates aux risques identifiés comme prioritaires.

Sous le contrôle du Conseil d'administration, le Bureau national délibère sur toute question dépassant la gestion courante mais ne nécessitant pas d'être portée devant le dit Conseil. Il peut recevoir des délégations écrites du Conseil d'administration dans le cadre des prérogatives de ce dernier. Le Bureau national se réunit une fois par mois et est composé de neuf membres élus au sein du Conseil d'administration.

Le Comité des sages est composé de douze membres, adhérents de la Croix-Rouge française, choisis en raison de leurs compétences dans des domaines propres aux activités de l'association, élus par le Conseil d'administration sur proposition du Président national. Leur mandat est de quatre ans, renouvelable une fois. Le Comité des sages est force de proposition à l'égard du Président et du Conseil d'administration et procède aux attributions de distinctions, sous l'autorité du chancelier nommé par le Président national et qui siège comme membre de droit au Comité des sages.

La Commission nationale de surveillance comprend neuf membres élus pour quatre ans par l'Assemblée générale, pris au sein des adhérents de l'association. La Commission informe l'Assemblée générale sur l'ensemble de la gestion de l'exercice écoulé. Elle intervient devant le Conseil d'administration à la demande de ce dernier et chaque fois qu'elle l'estime nécessaire, pour l'informer et lui présenter ses observations. Elle est force de proposition à l'égard du Président et dispose de tous les moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission, tant au niveau national que local.

Comme précisé précédemment, la Croix-Rouge française possède deux modes d'organisation distincts et complémentaires qui sont régis par deux modèles économiques différents.

Le premier est celui d'une entreprise à but non lucratif et concerne les actions menées dans ses établissements sociaux, médicaux sanitaires et dans ses instituts de formation. L'activité générée par les établissements a engendré 919 millions d'euros de produits en 2012¹⁰. Ces actions sont financées principalement par les fonds versés par l'assurance maladie, les autres régimes de protection sociale, l'Etat et les collectivités publiques dans le cadre des politiques sanitaires et sociales. De plus, les usagers des établissements contribuent, dans une faible mesure, au financement de ces structures.

Le deuxième modèle relève de l'associatif et des actions caritatives en France et à l'étranger. Ces actions sont financées à hauteur de 34% par la générosité du public, soit 6% des ressources totales de la Croix-Rouge française. D'autres ressources viennent compléter le financement de ces actions comme les subventions publiques pour 17%, les produits de prestations associatives vendues (postes de secours, formations aux gestes qui sauvent, kermesses...) pour 36 % ou les concours financiers des bailleurs de l'aide internationale pour 21%. Ces chiffres varient d'une année à l'autre en fonction des catastrophes naturelles qui surviennent et des appels à dons lancés par l'association.

¹⁰ Croix-Rouge française, *Agir ensemble*, N°69, Juillet-août-septembre 2013

En 2012, le total des ressources disponibles pour les actions caritatives représentait 441 millions d'euros.

Pour son action internationale, la Croix-Rouge française a reçu 12.5 milliards d'euros en 2009. Les projets peuvent être financés sur fonds propres (fonds attribués annuellement à la Direction des relations et des opérations internationales grâce aux ressources citées plus haut), sur fonds dédiés (dons privés affectés à un projet défini préalablement et qui ne peuvent être destinés à un autre projet), par des financements de collectivités locales ou par le mécénat, mais également par des bailleurs de fonds institutionnels. A ce titre, une importance particulière doit être accordée à l'Union Européenne, bailleur de fond principal de la Croix-Rouge française, nous y reviendrons.

Ce premier aperçu du paysage de la Croix-Rouge française permet d'entrevoir la structuration de l'association, qui en développant une simple idée humaniste s'est transformée en mastodonte du caritatif.

Comme l'expliquent Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU, la création associative est « *l'expression d'une exigence ressentie d'action collective* »¹¹. L'initiateur ressent un besoin d'agir et fédère ensuite différents acteurs autour d'un projet commun. C'est une forme de protestation d'acteurs qui se regroupent en réaction implicite ou explicite face aux institutions existantes. La création associative part du sentiment de l'absence de réponse adaptée face à un problème vécu. Dans un second temps de réflexion, l'accession à la personnalité morale amène à stipuler l'objet qui est visé. Les acteurs doivent donc argumenter et justifier leur volonté de groupement. A ce moment de définition de l'ambition, l'action collective sort donc de la sphère publique et intègre la dimension politique de l'espace public. Par la rédaction des statuts et de la raison sociale, les grandes orientations de l'association prennent forme et dessinent la structure générale de l'organisation.

Les auteurs identifient cinq catégories dominantes de ces logiques instituanes.¹² Ces logiques sont répertoriées dans le tableau ci-après.

¹¹ LAVILLE Jean-Louis, SAINSAULIEU Renaud, *L'association. Sociologie et économie*, Paris, Pluriel, 2013, 438p.

¹² LAVILLE Jean-Louis, SAINSAULIEU Renaud, *op. cit.*, p.30-31

Tableau 1. Les logiques institutantes

Intitulés des logiques Composantes des logiques		Logique domestiques	Logique d'aide	Logique d'entraide	Logique de mouvement	Logique multilatérale
Les conceptions partagées	Solidarité	Liens affectifs entre membres d'une même famille	Bienfaisance, sollicitude, compassion à l'égard des plus démunis	Lien volontaire entre égaux	Revendication comme vecteur de transformations	Elaboration progressive par discussion
	Action collective	Respect de la place et des hiérarchies dans les réseaux de relations	Action pour autrui	Action pour soi	Transformations souhaitées pour l'ensemble de la société	Réunion de parties prenantes multiples
	Représentation des rapports entre espaces privé et public	Rabattement sur l'espace privé, insistance sur la loyauté, la fidélité, la confiance	Action d'ordre privé (œuvre), accent mis sur l'éthique et la morale au détriment du politique	Accent mis sur l'égalité de situation des participants	Primauté de l'expression publique, du plaidoyer	Micro-espace public pour construction de l'offre et de la demande
	Représentation de la production	Services rendus à des individus	Activités centrées sur la réponse aux urgences sociales	Priorité accordée à l'activité économique pour les membres	Subordination des fonctions économiques à l'action publique	Accent mis sur les bénéfices pour l'ensemble de la collectivité
Les dispositifs caractéristiques	Relations entre créateurs	Extension de la « maison », relations d'ordre familial, recrutements par réseaux personnels	Promoteurs « notables »	Appartenance à une même catégorie (sociale, professionnelle...)	Engagement pour une même « cause », recherche d'égalité et de cohésion autour de celle-ci	Identification de différentes composantes avec des droits égaux
	Relations entre créateurs et usagers	Dépendances des usagers vis-à-vis des créateurs	Grande distance sociale entre promoteurs et bénéficiaires de l'action	Groupe homogène	Primat de l'adhésion idéologique, cooptations sur cette base	Usagers cocréateurs
	Mode d'accès au statut de membre	Cooptation par leader charismatique	Usagers non membres	Usagers = membres	Usagers = membres	Usagers = membres
Les traits marquants	Risques	Opacité, clientélisme, système clos, enfermement, paternalisme	Don sans réciprocité	Marginalité par pénurie de moyens et déficit d'écoute	Eventualité d'essoufflement par conformisme idéologique	Technicisation par complexité des relations entre parties prenantes
	Opportunités	Force des réseaux primaires et solidité des liens sociaux	Soutien à des personnes en difficulté privées de parole - Forte capacité de lobbying	Action adaptée à des groupes dominés mais disposant de ressources internes (savoir-faire...), indépendance	Capacité de mobilisation	Capacité à identifier des solutions inédites, partenariat

La particularité de la Croix-Rouge française est qu'elle n'est pas une association en opposition avec l'Etat. Elle ne s'est pas construite dans cette optique et ne l'est pas davantage aujourd'hui. Sa démarche d'action se place dans une autre dynamique puisqu'elle se positionne comme un partenaire de l'Etat en ayant le statut d'auxiliaire des pouvoirs publics. Cependant, elle a été créée pour répondre à un manque ressenti : porter secours de façon neutre aux victimes lors d'un conflit.

Parmi les logiques instituant les classifiées ci-dessus, la Croix-Rouge française se situe entre la logique d'aide par la structure de sa Société nationale et la logique de mouvement par son inscription dans le Mouvement international de la Croix-Rouge. La composante de solidarité : « *Bienfaisance, sollicitude, compassion à l'égard des plus démunis* » se retrouve dans les valeurs morales portées par la Croix-Rouge et qui doivent guider son action. Ce discours est même à de nombreux égards repris presque à la virgule. C'est la vision du bon Samaritain qui vient aider les pauvres. L'accent est effectivement mis sur l'éthique et la morale. On pourrait même éventuellement noter une pointe de condescendance et un rapprochement avec les valeurs judéo-chrétiennes dans le sens où le discours est sur le thème du plus fort qui s'efforce d'être exemplaire à chaque instant et vient en aide au plus faible. L'aspect compassionnel se retrouve dans la communication de l'association qui se fait sur un ton misérabiliste, tout en s'attachant à préserver la dignité des personnes. La logique poursuivie étant que l'émotion du grand public suscite les dons qui permettront de mener à bien les actions d'aide. La notion de solidarité apparaît également régulièrement dans le discours, cependant elle renvoie à une idée de réciprocité alors qu'il s'agit davantage de charité, qui relève à nouveau du parallèle avec les valeurs judéo-chrétiennes. Dans le cadre de la Croix-Rouge, il s'agit d'une action pour autrui et non d'un bénéfice direct attendu pour les membres de l'organisation. Il s'agit bien là d'un don sans réciprocité et d' « *activités centrées sur la réponse aux urgences sociales* » puisque l'ambition de l'association est de venir en aide aux personnes en situation de précarité sociale.

Pour ce qui est de la distance sociale entre les bénéficiaires et les promoteurs de l'organisation, on peut aisément observer que les principaux responsables et représentants de la Croix-Rouge française sont des personnes issues de catégories sociales aisées.

Le Président actuel de la Croix-Rouge française, entré en mandature en juin 2013, Jean-Jacques ELEDJAM, était le Directeur du Pôle des urgences du CHRU de Montpellier. Son prédécesseur, Jean-François MATTEI a été Ministre de la Santé, de la Famille et

des Personnes handicapées de mai 2002 à mars 2004 sous le gouvernement de Jacques CHIRAC et conseiller d'Etat en service extraordinaire. Il a également effectué quatre mandats en tant que député de la 2^e circonscription des Bouches-du-Rhône entre 1989 et 2004. Jean-François MATTEI dirigea aussi le département de génétique du CHU de Marseille et est membre titulaire de l'Académie de médecine depuis 2000. Stéphane MANTION, l'actuel Directeur général de la Croix-Rouge fut Conseiller général des établissements de santé de 2010 à 2013. Olivier BRAULT, ancien Directeur général, succéda Martin HIRSCH à la direction de la Pharmacie centrale des hôpitaux de Paris et fut conseiller technique de Jean-Pierre RAFFARIN pour les questions de santé de 2002 à 2004. Nous retrouvons donc bien les promoteurs qui sont des « notables » caractéristiques des « *relations entre créateurs* » de la logique d'aide et une grande distance sociale entre les promoteurs et les bénéficiaires de l'aide. Il faut noter cependant que la base de l'association, c'est-à-dire les bénévoles qui composent les unités locales se rapprochent davantage des bénéficiaires. En effet, on observe une concentration de bénévoles ayant un statut social relativement bas et dépendant de catégories socio-professionnelles dévalorisées socialement et rémunérées relativement faiblement. Ce premier échelon de la Croix-Rouge est principalement composé d'aides-soignants, d'infirmiers de l'Assistance Publique, de policiers, de travailleurs sociaux ou de personnes en recherche d'emploi. Les cadres et catégories socio-professionnelles supérieures sont peu représentés et les premiers que nous sommes amenés à rencontrer se situent à des niveaux de responsabilités tels que la présidence départementale a minima. Cela n'enlève cependant rien au fait que les promoteurs de la Croix-Rouge française appartiennent à une élite plus représentative des notables de la société française que de la base des bénévoles qui la compose. Si nous poussions l'analyse plus loin et au regard des liens qui unissent les dirigeants de l'organisation au monde de la politique, nous pourrions en arriver à nous questionner sur l'absolue neutralité et l'indépendance dont se revendique la Croix-Rouge alors même que les membres de la gouvernance sont des personnalités appartenant au cercle restreint des notables de la société française. Dans une perspective moins critique, c'est ce lien privilégié avec l'élite sociale qui confère à la Croix-Rouge française sa grande capacité de lobbying.

Dans un second temps, l'association s'inscrit clairement dans une logique de Mouvement de par son appartenance à une Organisation Internationale. Le travail de plaidoyer réalisé auprès des plus hautes instances décisionnelles qui dictent les grandes

orientations planétaires est un des fers de lance de la Croix-Rouge. La Croix-Rouge française est fédérée au sein d'un mouvement international qui agit en coulisses auprès des décideurs internationaux. Les Sociétés nationales de la Croix-Rouge sont regroupées autour d'une même ambition et mettent en commun leurs moyens d'action afin d'optimiser leur mobilisation.

La Croix-Rouge française est un ovni de l'associatif car elle s'inscrit dans des dynamiques multiples à travers la structure de son organisation. Elle existe à la fois par elle-même et à travers un organe transnational qu'est le Mouvement international de la Croix-Rouge.

En observant le processus d'institutionnalisation de l'association, nous noterons le lien fort que les dirigeants de la Croix-Rouge française entretiennent avec le secteur médical. L'élite de l'association rejoint celle de la société française où la parole du praticien est perçue comme parole d'Évangile.

Dès sa création, le médical est la première raison d'être de la Croix-Rouge dans le monde. En se construisant, le Mouvement a su développer d'autres types d'actions afin de répondre au mieux à toutes les souffrances, notamment celles qui apparaissent en fonction des conjonctures économiques et sociales. Ces activités occupent désormais une place importante dans la structure de la Croix-Rouge française. Cependant, le médical, en particulier le secourisme, est le secteur le plus valorisé au sein de l'institution et Jean-François MATTEI, durant sa mandature, a fait perdurer cet état de fait et en a fait le fer de lance de la Société nationale. Régulièrement dans les discours, la volonté de « médicalisation de la Croix-Rouge » est réaffirmée. La médicalisation de l'action internationale a notamment été la création de centres de traitement ambulatoire (CTA) en Afrique dont la vocation était d'apporter des soins aux personnes atteintes du VIH/sida.

Le médical et le secourisme sont donc nettement mis en avant au sein de l'organisation, bien qu'ils ne regroupent que 30% des bénévoles contre 49% impliqués dans l'action sociale. Ces secteurs du médical et du secourisme sont particulièrement valorisés. Il en résulte une forme de hiérarchie interne des Directions. La légitimité et la reconnaissance d'un bénévole ou d'un salarié varient en fonction du prestige accordé à l'activité qu'ils mettent en œuvre. Il existe une rivalité frappante entre les bénévoles de l'action sociale et ceux du secourisme. Lorsqu'une activité est menée au sein d'une unité locale, il se peut que les repas des bénévoles de l'action sociale ne soient pas pris en charge par la

délégation tandis que ceux des secouristes le sont. Il faut alors entamer des négociations pour harmoniser les prises en charge sans distinction de thématique d'activité. Il s'en suit donc un rapport de force entre les acteurs dans les relations de pouvoir qui les animent.

Nous nous apercevons très vite que cette dichotomie va façonner les rapports de genre au sein de l'institution. Le monde social de l'association est de nature subjective et se construit avec le temps et l'évolution des pratiques. De plus en plus, le monde social de l'associatif vient se calquer sur celui de l'entreprise. Il en reprend les codes et reproduit les inégalités qui le façonnent. Malgré des intentions premières plus que louables, la Croix-Rouge française ne se soustrait pas à ce phénomène et adopte de manière criante les réalités du monde de l'entreprise.

2) Des logiques isomorphes grandissantes

Si les logiques instituant inscrivent l'association dans la durée, la dimension institutionnelle ne se limite pas à celles-ci. Afin d'entrevoir en profondeur le fonctionnement d'une association, il ne suffit pas d'analyser la dynamique interne, il est également nécessaire d'observer les données externes. Le rapport au contexte dans lequel s'inscrivent les activités est un élément essentiel de la compréhension de l'institution. L'association est confrontée à l'épreuve de sa légitimation dans l'agencement de ses rapports tant externes qu'internes. C'est un moment de tâtonnement identitaire. Ainsi, la formation même de l'organisation, c'est-à-dire des personnes qui se rassemblent, sécurise leur action en précisant leurs références partagées. Dans un second temps, la composition organisationnelle va à son tour être une fenêtre d'analyse externe de l'association. Sa structure et ses méthodes de fonctionnement vont être les reflets du sérieux de l'association. L'associatif et le bénévolat ayant longtemps été assimilés à une forme d'amateurisme, l'intégration actuelle des normes sociales et des exigences du monde de l'entreprise permet d'accorder une forme de sérieux à l'organisation. L'adoption des codes sociaux, des modes de fonctionnement et des techniques de management spécifiques à l'entreprise

vient légitimer l'association en se faisant gage du professionnalisme de la structure organisationnelle de l'association.

Cette nécessité de crédibilité externe est induite par des règles contextuelles qui contribuent à une homogénéisation des comportements. De plus en plus, l'associatif se fond dans le paysage de l'entreprise et les logiques s'entremêlent. Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU parlent de « *logiques isomorphes* »¹³ qui ne traduisent non plus le projet associatif mais sa mise en conformité avec le modèle dominant qu'est l'entreprise privée. Si les logiques instituantées présentées précédemment attestent de l'identité propre de l'association, les logiques isomorphes témoignent de sa normalisation.

Tableau 2. Les logiques isomorphes			
Intitulés des logiques		Logique publique	Logique privée
Composantes des logiques			
Les conceptions partagées	Solidarité	Priorité à l'intérêt général	Priorité à l'intérêt individuel
	Action collective	Qualité évaluée par la conformité aux normes et attentes des pouvoirs publics – Labélisation	Qualité évaluée par des systèmes techniques (certifications, normes privées..) ou par les consommateurs
	Représentation des rapports entre espaces privé et public	Fixation des normes par les pouvoirs publics - Programme public se substituant au projet	Libre choix des consommateurs - Critère de satisfaction privée se substituant au projet
	Représentation de la production	Conception des services indexée sur les droits - Financement public privilégié	Performance, compétitivité - Financement privé recherché
Les dispositifs caractéristiques	Relations entre acteurs	Qualification appropriée aux tâches et conforme aux règles politico-administratives	Amélioration des compétences et des résultats
	Relations aux usagers	Ayant-droits - Catégorisation des publics cibles	Clients - Individualisation des prestations
Les traits marquants	Risques	Uniformisation - Inféodation aux pouvoirs publics	Ecrémage des usagers - Managérialisme
	Opportunités	Souci d'égalité	Souci de réactivité

¹³ J.L. LAVILLE, R. SAINSAULIEU, op. cit. p.38

En s'intéressant à la manière dont les exigences attendues sont adoptées, modifiées et remises en question, on met au jour une micro-politique qui révèle la pratique quotidienne du pouvoir et des injonctions de genre, tout en offrant des pistes de compréhension des nouvelles formes d'organisation et de mobilisation.

Avec sa double identité association-entreprise, la Croix-Rouge française se situe à la frontière entre la logique publique et la logique privée même s'il ne fait aucun doute que la priorité de l'association relève de l'intérêt général.

Dans la tradition du Mouvement Croix-Rouge, la Croix-Rouge française est d'abord une association de bénévoles. Elle est aussi devenue une entreprise de non profit de services dans les secteurs humanitaire, sanitaire, social, médicosocial et de la formation. De nombreux éléments distinguent les univers du bénévolat et du salariat : motivations, règles juridiques, financement des activités, organisation...

La gouvernance et le management sont au service de cette double identité. D'après la description de l'organisation faite précédemment, les bénévoles sont en charge de la gouvernance de l'association. Ils composent les conseils qui sont collégialement responsables, par leurs avis et décisions, pour fixer les orientations de l'institution, contrôler leur bonne mise en œuvre et en répondre devant l'ensemble des parties prenantes, internes et externes. Les salariés, quant à eux, sont en charge du management. Dans les délégations, ils soutiennent l'action des bénévoles qu'ils assistent. Aux plans central et régional, ils préparent et exécutent les décisions des conseils. Pour le précédent Président de la Croix-Rouge française, le Professeur Jean-François MATTEI, cette double identité de l'institution est « *un modèle original* » car la Croix-Rouge française est une organisation composée de « *multispécialistes qui offrent une approche globale* »¹⁴. Dans un entretien retranscrit dans le hors-série *La Vie* du 9 février 2011, il explicite l'intérêt de se tourner vers l'économie sociale de services par le besoin croissant de ressources financières pour mener à bien les actions de l'organisation. Pour lui, il ne s'agit pas de faire tendre la pratique associative vers le modèle entrepreneurial car « *le vocabulaire de culture d'entreprise doit être bien sûr entendu dans le sens d'une entreprise non lucrative à but exclusivement social, et non d'une entreprise commerciale.* »

On entend bien les raisons qui ont pu amener l'institution à ce choix pragmatique mais la réalité des pratiques vient contredire le Professeur MATTEI car la logique

¹⁴ *La Vie*, 9 février 2011

entrepreneuriale et ses méthodes de management et de gestion ont envahi les instances nationales de la Croix-Rouge française. Des auteurs, tels qu'Alain FINET¹⁵, différencient un troisième secteur du secteur privé traditionnel, dont la finalité première est la maximisation du profit, et du secteur public, qui s'occupe principalement des biens publics. Ce troisième secteur est celui de l'économie sociale qui recouvre trois composantes principales, à savoir les coopératives, les mutualités et « *les associations à pertinence économique* » telle que la Croix-Rouge française. Ces dernières sont mues à des degrés divers par des logiques entrepreneuriales car elles mobilisent le même type de ressources afin de produire des biens et des services, notamment les infrastructures et les ressources humaines. Dans l'économie sociale, la finalité première est davantage l'activité elle-même et la minimisation des dépenses que la recherche perpétuelle d'une maximisation des profits. Cela étant, la recherche de minimisation des dépenses et celles de maximisation des profits convergent en de nombreux points et bien souvent, les dirigeants de telles organisations font appel à des modèles issus du management des entreprises afin de gérer ces ressources. Bien que la finalité soit différente, les techniques appliquées sont sensiblement identiques et font considérablement se ressembler les structures institutionnelles des différents secteurs.

L'inscription dans une logique de service perdure mais s'accompagne de plus en plus profondément d'une recherche de performance, de compétitivité et de résultats quantitatifs. Le souci d'aide initial fait place à un souci de réactivité. La dynamique de rationalisation et la marchandisation de l'associatif issue des années 1990 a fait émerger la perception de l'exigence d'un capital de technicité et de compétence des métiers de la solidarité comme un attribut du professionnalisme de l'organisation. La notion d'expertise revient fréquemment dans les discours et devient un objectif à atteindre. Il faut que cette expertise de la Croix-Rouge soit reconnue dans tous les secteurs d'activités dans lesquels elle intervient. La perspective fonctionnaliste qui anime désormais les associations amène un développement exponentiel des techniques de management issues du monde de l'entreprise dans le secteur de la solidarité.

Ce parallèle est révélateur de l'approche genre de l'institution car les paradigmes managériaux et leurs pratiques sont étroitement liés à la construction et à la représentation des subjectivités masculines. En appuyant des projets qui bénéficient

¹⁵ FINET Alain dir., *Gouvernement d'entreprise. Enjeux managériaux, comptables et financiers*, Bruxelles, De Boeck Supérieur « Management », 2005, p.104

d'un rayonnement politique ou d'un gain financier conséquent alors même qu'ils risquent de ne pas être réellement concluants voire d'avoir un impact négatif sur un groupe de la population, les responsables font la preuve de leur pouvoir au sein de l'organisation en niant les conséquences bilatérales. Ils « font du masculin »¹⁶. Les stéréotypes de comportements masculins sont surjoués par les acteurs car ils sont perçus comme garants de professionnalisme et de compétence. Les cadres responsables perçoivent des injonctions qui les amènent à faire preuve de proactivité, d'autorité, de fermeté, de charisme, de solidité... Autant de qualités identifiées comme masculines. La légitimité qui leur est conférée et le professionnalisme qui leur est reconnu tiennent à ces attitudes.

Un grand nombre de salariés des services centraux de la Croix-Rouge française sont issus du réseau de bénévoles. Ils reproduisent donc de manière plus ou moins consciente, le modèle d'organisation particulièrement hiérarchisée de la base. S'ajoutant à cela et aux coachings « musclés » des techniques managériales actuellement en vogue, s'est développée une mise en scène d'une masculinité dirigeante qui s'évertue à prouver une capacité de décision, de prééminence et de prise de risques.

Pour Susan HALFORD, après de nombreuses études, l'identité figure au centre de la réflexion sur le genre et les organisations. Toutefois l'accent mis sur la dimension performative du travail ne lève pas encore le voile sur ses conséquences sur l'individu en lui-même. « *Si nous avons beaucoup appris sur les environnements de travail genrés dans lesquels se produisent hommes et femmes, ainsi que sur les « performances » de genre qu'ils doivent réaliser, on en sait très peu sur la manière dont cela affecte leur manière de se percevoir.* »¹⁷

Les « performances » de genre requises par l'organisation ont nécessairement une incidence sur les identités de genre individuelles. Elles créent des mécanismes d'adaptation de la part des individus et les places dans des logiques d'interaction qui en découlent. Les rapports femmes-hommes sont ainsi modelés par le cadre institutionnel de l'organisation dans laquelle ils et elles évoluent. L'univers social dans sa globalité et sa complexité influent sur les rapports de pouvoir existants au sein de l'organisation.

L'historicité de la Croix-Rouge et le cadre institutionnel qui l'accompagne sont en grande partie à l'origine de la teneur des rapports de genre actuellement en place au sein

¹⁶ MESSERSCHMIDT James, 1996, « Managing to kill: Masculinities and the space shuttle Challenger explosion », in Cliff Cheng (ed.), *Masculinities in Organizations*, Sage, Londres, p.41

¹⁷ HALFORD Susan, « Changement organisationnel et stratégies identitaires. Le cas de cinq infirmières britanniques », *Travail, genre et sociétés*, 2007/1 n°17, p.27-48

de l'organisation. L'adoption des modes de management et des codes sociaux de l'entreprise ont également une incidence directe sur les interactions des acteurs de l'organisation.

Au départ, l'association est un lieu d'engagement et d'expression qui fonctionne selon un modèle qui se veut plus ouvert et moins normatif que l'entreprise et la société dans sa globalité. Au fil des années, l'association évolue et adopte des codes déjà existants. Au travers de ces logiques isomorphes et de l'influence de l'aspect historique de la Croix-Rouge française, se retranscrit une régulation latente qui amène les acteurs à intérioriser les injonctions de la catégorie sociale dominante au sein de l'institution : homme, blanc, relativement âgé et issu du corps médical. Les critères de performance et d'exigence rejoignent les injonctions existantes dans le monde de l'entreprise. Les relations femmes-hommes se calquent alors sur celles prédominantes dans la société et les entreprises et les femmes restent en bas de la hiérarchie managériale.

Cependant, la professionnalisation et la spécialisation sectorielle des organisations non gouvernementales, qui devaient leur conférer une reconnaissance collective d'utilité sociale, sont des processus dont le revers est une mise en question de leur positionnement politique et surtout une évaluation du sens de leurs pratiques au regard de leur ambition de transformation sociale et d'échappatoire au modèle social dominant. Ainsi, le contexte extérieur joue également un rôle et influe sur la structure et les modes de fonctionnement de l'institution.

B. Une perspective genre balbutiante

1) Un mimétisme étatique

La trajectoire associative de la Croix-Rouge française ne peut être autonomisée par rapport à celles de l'Etat social. Malgré une historicité construite sur une volonté de pallier les carences d'accompagnement des plus démunis, nous avons pu noter le rapport étroit de l'organisation avec les pouvoirs publics français. Il existe une réelle interdépendance entre ces deux acteurs. A l'origine, construite en réaction à un manque d'intervention de l'Etat, l'association s'est ensuite mise en conformité avec l'ordre institutionnel établi. Son insertion dans le cadre institutionnel contribue à sa normalisation. L'attribution de subventions publiques est l'un des nombreux rouages incontournables qui contraignent les associations à se soumettre aux exigences explicites et injonctions tacites du gouvernement. L'analyse de la contingence parle d'une orientation situationnelle des priorités de l'institution, influencée par l'adaptation de l'organisation à son environnement¹⁸. Ainsi, dans sa quête de légitimité, la Croix-Rouge s'est en effet inscrite dans un schème bureaucratique au fil de sa construction institutionnelle.

Tout au long de son action, l'association s'adapte au contexte et adopte des mimétismes étatiques.

Comme nous l'avons vu, il suffit de lire quelques lignes de la bibliographie des divers dirigeants de la Croix-Rouge française pour se rendre compte de l'ampleur du lien qui existe entre l'association et les gouvernements successifs. Nous pouvons reprendre l'exemple Jean-François MATTEI, Président de la Croix-Rouge française de 2004 à 2013, il avait succédé à Bernard KOUCHNER au Ministère de la Santé de 2002 à 2004. Les présidents de l'association ont tous, depuis sa création, été des professeurs de médecine, des ambassadeurs, des avocats, des marquis ou des comtes. Quant à ses directeurs généraux, ils ont des curriculum vitae tout aussi bien fournis avec eux aussi de forts liens avec le monde politique. L'institution est donc au plus proche du gouvernement et, par son statut d'auxiliaire des pouvoirs publics, travaille en étroite collaboration avec ce dernier. En effet, l'association vient bien souvent combler les carences de l'Etat en matière de politiques sociales. D'une manière générale, la Croix-

¹⁸ J.L. LAVILLE, R. SAINSAULIEU, *op. cit.*, p.33

Rouge française s'inscrit dans les lignes directrices des politiques mises en place par le gouvernement. Malgré son action de plaidoyer, l'association n'affronte jamais frontalement l'Etat, en accord avec son principe de neutralité. Pour autant, elle agit en complémentarité avec l'institution politique. Dans un souci de légitimation aux yeux du grands publics et des instances politiques, d'entretien des relations de partenariat entre les dirigeants de l'association et des membres du gouvernement mais aussi parce qu'il est plus aisé d'obtenir des subventions pour des activités qui relèvent de thématiques portées par l'Etat lui-même, la Croix-Rouge calque ainsi ses orientations stratégiques sur les thématiques qui ont le vent en poupe au sein du gouvernement.

Depuis 1981, avec la « Convention des Nations Unies pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes »¹⁹ et notamment suite à la décennie des Nations-Unies pour la femme (1975-1985), de nombreux Etats ont accéléré l'intégration de l'approche genre au sein de leurs politiques. En 1975, le gouvernement français promulguait la loi Veil autorisant l'interruption volontaire de grossesse et la loi Haby qui créait le collège unique mixte, une loi qui sanctionnait dès lors les discriminations fondées sur le sexe, en particulier en matière d'embauche et le divorce par consentement mutuel fut rétabli. Une forte dynamique d'instauration de l'égalité entre les femmes et les hommes était en phase. Quelques décennies plus tard, après avoir créé le réseau Genre en Action, qui développe un portail internet francophone, le ministère des Affaires étrangères a créé en 2006 la plate-forme interministérielle Genre et développement, qui réunit ministères, organisations de la société civile et de la recherche, collectivités et élus. En 2007, en coopération avec les acteurs de la société civile et les points focaux genre nommés dans ses services sectoriels, le MAEE²⁰ a publié un document d'orientation stratégique Genre (DOS) adossé à la stratégie française de gouvernance. En 2008, un groupe de travail genre a été constitué au sein de la Commission « coopération développement », lieu de concertation avec les ONG. Des mécanismes financiers en faveur des projets intégrant le genre et renforçant les capacités des femmes, notamment dans le domaine économique ont été mis en œuvre en 2009 au niveau du MAEE, avec un Fonds de solidarité prioritaire (FSP) *Genre et développement économique*. L'Agence française de développement, opérateur de l'aide française, intègre le genre dans sa politique de responsabilité sociale et environnementale.

¹⁹ CEDAW

²⁰ Ministère des Affaires Etrangères et Européennes

La Croix-Rouge française ne s'est pas soustraite à cette dynamique générale et s'inscrit à son tour dans cette démarche.

Pour ce qui est de l'intégration de l'égalité des sexes au niveau institutionnel, l'association a choisi de s'inscrire dans une démarche d'approche intégrée. L'ambition est inscrite dans les lignes directrices de l'institution telles que les orientations stratégiques et les politiques de recrutement des ressources humaines. A ce titre, en 1999, la Fédération internationale de la Croix-Rouge a rédigé une politique sur le genre.²¹ Cette politique est sensée fixer les orientations des Sociétés nationales en matière d'égalité des sexes.

Dans ses textes, la Croix-Rouge française a rejoint le principe qu'il faut « *penser le féminin et le masculin comme des constructions sociales, liées à une époque et à une société données. Les rapports de domination sont construits et inscrits dans l'ensemble des structures sociales. Par conséquent, c'est au cœur de ces structures responsables de la persistance de la domination qu'il faut agir afin de rendre visibles ces rapports de pouvoir et c'est bien le gender mainstreaming qui va être l'instrument d'opérationnalisation adéquat.* »²²

Nous verrons que la mise en œuvre de ces lignes n'est pas aussi évidente.

Malgré un phénomène accru de technocratisation de l'association, il n'y a pas de professionnel spécialiste des questions de genre au sein de la Croix-Rouge française. Il y a des experts qualité, des spécialistes de thématiques précises comme la santé ou encore la réduction des risques psychosociaux mais pas de personne en charge du suivi d'une intégration transversale du genre au sein de l'institution. Finalement, l'inscription dans les lignes directrices de l'association d'une approche intégrée du principe d'égalité femmes-hommes vient légitimer la disparition d'interlocuteurs spécifiques. Il en résulte que personne n'est précisément mandaté pour suivre cette perspective transversale du genre. L'absence de préservation de ressources spécifiques engendre un oubli ou du moins une mise en retrait de la thématique de genre en terme de priorité. Cette problématique est également soulevée à propos du *gender mainstreaming* dans les politiques publiques. « *L'adoption du paradigme du mainstreaming, terme vague aux*

²¹ IFCR, « Gender Policy », Genève, 1999

²² JACQUOT S., *Genrer les politiques publiques ? Le gender mainstreaming comme norme internationale et scientifiques. Esquisse d'une généalogie*, in Colloque « Genre et politiques publiques », Genève, 2006

*contenus multiples qu'on peut résumer par l'inclusion de la « perspective genre » »*²³ peut amener des effets contraires à l'impact initial escompté.

En effet, les logiques sectorielles et corporatistes des personnalités qui gouvernent la Croix-Rouge française font qu'il existe une concentration très forte de professionnels du milieu médical. Eminemment compétents dans leur domaine, ils le sont moins dans les *gender studies*. Le secteur médical n'est pas particulièrement sensibilisé aux problématiques d'égalité femmes-hommes et la répartition des tâches et des responsabilités est encore fortement basée sur une perspective de *care*. Les dirigeants de la Croix-Rouge française, de part leur identité sociale individuelle, sont davantage penchés sur les problématiques de rendement de l'association, de technicité des activités de secourisme, de rapidité de la réponse aux catastrophes, de diversification des activités sociales mises en place que sur l'utilité de l'intégration d'une perspective genre au sein de l'institution. Cela dit, nous pouvons constater un mimétisme étatique puisqu'au sein des gouvernements successifs, cette problématique n'est pas souvent un chantier prioritaire. Même si en théorie elle peut être inscrite dans les lignes directrices, dans la pratique, la réalité est tout autre.

La problématique générale est audible de tous mais la volonté de changer les pratiques est encore un horizon lointain.

2) Une timide mise en application

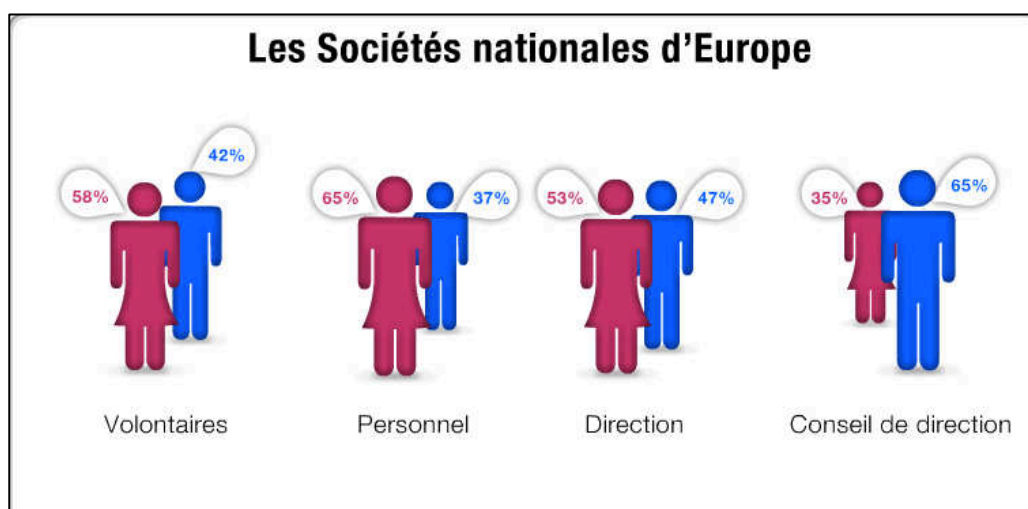
Malgré les nouvelles orientations étatiques en matière de genre, la réalité des inégalités femmes-hommes au sein des grandes organisations persiste. Et, comme nous l'avons vu précédemment, la Croix-Rouge est à l'image de la société française. Malgré une volonté d'amélioration des réalités sociales, l'association reproduit les inégalités qui façonnent la société dans laquelle elle évolue, notamment les inégalités de sexe.

Les femmes sont très majoritaires au sein de l'association dans son ensemble et représentent 65% des bénévoles des délégations de la Croix-Rouge française. En revanche, au sein de la direction globale de l'organisation, elles sont ostensiblement minoritaires. Elles représentent 17% des 18 Président-e-s de Délégations régionales et

²³ FALQUET Jules, « Femmes, féminisme et « développement » : une analyse critique des politiques des institutions internationales », Bisilliat J. (dir.), *Regards de femmes sur la globalisation. Approches critiques*, Paris, Karthala, p.75-112

32% de la Gouvernance nationale, c'est-à-dire des instances dirigeantes élues. Si l'on observe de façon plus approfondie la composition de cette gouvernance, les femmes composent 31% du Conseil d'administration, 30% du Bureau national, 50% du Comité des sages, 25% de la Commission nationale de surveillance et 57% du Comité de prévention des risques²⁴. De plus, la présidence de l'association a depuis sa création en 1940 toujours été tenue par des hommes. Ce revirement de la gouvernance de l'association est pour le moins radical alors même que la Croix-Rouge française est née de l'Union des Dames de France et de l'Association des Femmes de France. Ces comités ont été systématiquement dirigés par des femmes de 1867 à 1940 jusqu'à ce qu'ils fusionnent et deviennent la Croix-Rouge française. Depuis lors, une seule femme a été présidente de l'association, Georgina Dufoix, de 1989 à 1992.

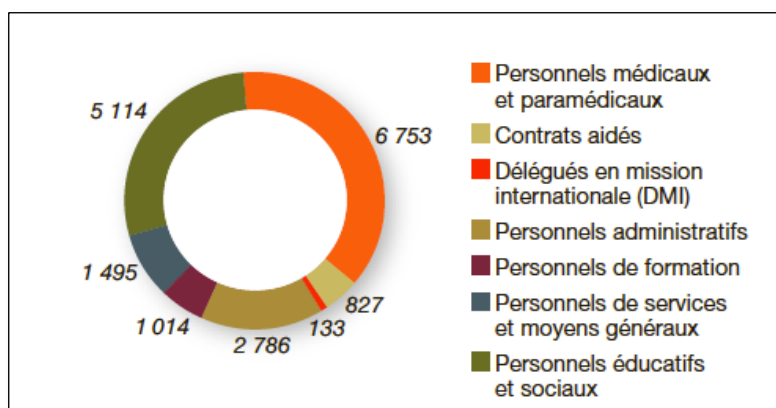
Autrement dit, la représentativité des femmes au sein de la direction élue est inversement proportionnelle à la composition majoritairement féminine de l'association. On peut observer le même phénomène au sein des Sociétés nationales Croix-Rouge d'Europe où les femmes représentent en moyenne 58% des volontaires et 65% du personnel. Lorsque l'on monte dans la hiérarchie, le pourcentage de représentativité féminine s'amointrit. En effet, 53% des postes de direction sont occupés par des femmes quand bien même elles représentent plus des deux tiers du personnel. Quant à leur présence dans les instances de gouvernance, autrement dit les représentants élus au Conseil de direction, la parité est une notion presque méconnue puisque les femmes ne représentent que 35% de ces représentants alors qu'elles constituent 58% de la base des volontaires.²⁵



²⁴ Données issues de l'analyse de la composition de la gouvernance territoriale et nationale de la Croix-Rouge française au premier semestre 2013 (avant les élections du Conseil d'administration en juin 2013)

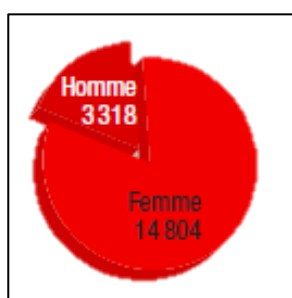
²⁵ FICR, « World of the Red Cross and Red Crescent », 2013

Au sein de la Croix-Rouge française, on peut observer la même dynamique du côté des instances de directions salariées. Au 31 décembre 2012, la Croix-Rouge Française comptait 18 122 salariés pour accompagner ses milliers de bénévoles²⁶. Ils se répartissent en 620 salariés aux services centraux du siège parisien, dont 133 délégués en mission internationale (DMI),



Répartition des salariés par famille d'emploi

319 salariés dans les directions régionales, 451 salariés dans les délégations. Parmi eux, 5 912 salariés ont plus de 50 ans soit 32,6%.



Répartition sexuée des salariés en 2012

En 2012, il a été recensé un effectif selon le sexe des salariés et l'on a observé que sur les 18 122 salariés en personnes physiques, la Croix-Rouge française comptait 14 804 femmes²⁷. Ce qui équivaut à un taux de féminisation de près de 82% au 31 décembre 2012.

Le niveau de responsabilité auquel les femmes salariées accèdent est à peine plus élevé que celui qu'atteignent les femmes bénévoles élues. Les femmes occupent 25% des postes de directions régionales et 25% des postes de directions du siège. En effet, les Directions « métier » ont à leurs têtes 80% d'hommes, de même pour les Directions « support ». Seule la Direction opérationnelle qui coordonne les huit Directions régionales a une femme à sa tête. La Direction générale qui regroupe la Présidence et ses bras droits est quant à elle composée unanimement par des hommes.

Le salaire brut moyen du personnel de la Croix-Rouge française s'élève à 2 456€ mensuels en 2012. On peut observer un écart conséquent entre le salaire moyen des femmes et celui des hommes qui représente plus de 600€²⁸. Une grille de



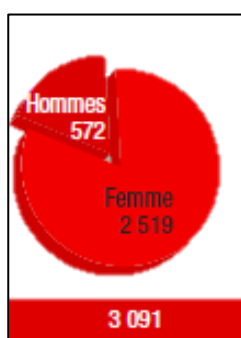
Rémunération mensuelle moyenne en 2012

²⁶ CRf, Rapport annuel 2012, Paris, 2013

²⁷ Croix-Rouge française, *Bilan social 2012*, Paris, 2013

²⁸ Croix-Rouge française, *op. cit*

salaire étant établie à la Croix-Rouge française, cet écart peut s'expliquer dans un premier temps par une moindre présence des femmes aux positions hiérarchiques, et par conséquent un accès réduit aux salaires les plus élevés. Dans un second temps, on peut supposer que cet écart s'explique par la différence des intitulés des postes occupés qui varient en fonction du sexe du titulaire. La grille de classification, qui figure de la convention collective²⁹ place les emplois dans une liste hiérarchisée de seize positions correspondant à différents niveaux de complexité et de responsabilité. Les positions 1 à 6 rassemblent les postes de collaborateurs, les positions 7 à 8 les postes de maîtrise et les positions 9 à 16 les postes de cadres. L'une sera chargée d'étude à l'échelon 5 quand l'autre sera chargé de mission et atteindra l'échelon 7.³⁰



*Nombre de stagiaires
en 2012*

Dans le même registre, en 2012, 81% des stagiaires pris en charge par la Croix-Rouge française étaient des femmes.³¹ Ce qui démarque à nouveau la place des femmes dans l'organisation structurelle de l'institution.

Nous pouvons analyser cette répartition sexo-différenciée des tâches à travers plusieurs prismes.

Pour la partie bénévole de la Croix-Rouge française, dans un premier temps, nous pouvons opter pour une explication pragmatique. Les femmes devant, encore aujourd'hui, s'acquitter davantage que les hommes des tâches domestiques et de la prise en charge des enfants, ont moins de temps disponible en dehors de leur emploi pour s'investir de manière pleine et entière dans une activité bénévole. Le secourisme, activité la plus valorisée au sein de la Croix-Rouge française, nécessite énormément de temps de formation afin d'acquérir les différents diplômes obligatoires pour exercer dans ce cadre. Les femmes se tournent donc plus souvent vers les activités sociales. Elles n'ont ni le temps nécessaire disponible ni de légitimation de leur investissement et par conséquent n'évoluent pas dans la hiérarchie des responsabilités.

²⁹ Croix-Rouge française, « Convention collective du personnel salarié de la Croix-Rouge française. Accord du 9 décembre 2003 », Paris

³⁰ Exemple issu de l'embauche de deux anciens stagiaires de la Direction des Relations et des Opérations Internationales en 2012

³¹ Croix-Rouge française, *Bilan social 2012*, Paris, 2013

Dans un second temps, on peut relever l'atmosphère particulièrement chevaleresque qui plane dans les unités locales. Les valeurs principalement véhiculées sont des valeurs identifiées socialement comme masculines et relèvent des stéréotypes de genre : la témérité, la force physique, la coriacité, le leadership. Autant de valeurs qui se retrouvent dans le milieu militaire. D'ailleurs en de nombreux aspects, l'organisation de la base de la Croix-Rouge française a une structuration militaire notamment parce qu'elle est particulièrement hiérarchisée, procédurière et protocolaire. Le côté corporatiste et le port d'un uniforme unisexe renforcent cette similitude.³²

Les quelques femmes qui évoluent dans la hiérarchie doivent donc bien souvent faire preuve d'une personnalité forte afin de parvenir à se faire entendre dans un domaine où la féminité, dans sa représentation stéréotypée, n'est pas un atout. Elles doivent prouver qu'elles sont en capacité d'endurer l'aspect physique et psychologique des activités de secourisme. Pour gravir l'échelle des responsabilités, elles devront également prouver qu'elles peuvent piloter ces activités et gérer les équipiers qui les mettent en œuvre. De plus, les bénévoles qui composent la base du réseau remettent rarement en question cette répartition majoritairement féminine dans les activités sociales et masculine dans le secourisme.

Pour la partie salariée de la Croix-Rouge française, il n'est pas évident non plus de voir confier aux femmes des responsabilités importantes, notamment pour les raisons que nous avons évoquées précédemment et les valeurs managériales actuelles mais aussi parce qu'il faut là aussi faire preuve d'une grande disponibilité lorsque la personne travaille dans l'associatif. Travaillant en lien direct avec des bénévoles, les salariés sont amenés à participer à de nombreux rassemblements durant les week-ends. Les réunions avec les élus ou avec les délégations ont régulièrement lieu le soir puisque les bénévoles travaillent en journée. Même en interne des services centraux, de nombreuses réunions se tiennent tardivement. Ici encore, les salariées qui ont des enfants sont par conséquent pénalisées puisqu'elles n'ont pas la possibilité d'assister à ces réunions qui se déroulent en dehors des heures de bureau. Les femmes, ayant encore aujourd'hui majoritairement la charge des enfants au sein du couple, ne peuvent pas participer non plus aux événements annexes et aux rencontres informelles qui sont l'essence du réseautage qui permet d'évoluer au sein de l'organisation. Cette explication de l'inégalité des femmes et des hommes face aux postes à responsabilité va à l'encontre des lignes managériales

³² Analyse relevant d'une observation participante de deux ans au sein d'une délégation locale de la Croix-Rouge française

actuelles qui prônent la proactivité des salariés comme valeur inconditionnelle et comme levier principal de l'évolution hiérarchique de ces derniers. S'ils n'évoluent pas, c'est parce qu'ils ne se prennent pas en main, ne s'inscrivent pas dans la dynamique adéquate. Cependant, plusieurs Sociétés nationales de pays européens, notamment la Croix-Rouge suédoise, ont soulevé ce problème et décidé que les réunions devraient impérativement se tenir en pleine journée afin que personne ne soit lésé par des horaires tardifs³³.

De manière générale au sein de la Croix-Rouge française, les femmes sont à des postes hiérarchiques moins élevés, voire même souvent subalternes et reçoivent des salaires moins importants. Leur statut social et la reconnaissance de leurs compétences professionnelles sont moindres que ceux des hommes.

Les budgets alloués à la thématique du genre sont minimes et les réunions ne suscitent pas une audience massive. Ce n'est pas une problématique qui fédère mais qui a plutôt tendance à diviser. Si la thématique n'est pas clairement portée par les instances gouvernantes, la base de l'association ne mettra pas seule en place une intégration pleine et entière de l'égalité femmes-hommes. Siobhán FORAN, Responsable du genre et de la diversité au sein de la Fédération internationale de la Croix-Rouge, confirme cette dynamique : il n'y a pas de réticences frontales à la thématique d'égalité des sexes car *« les quelques personnes réfractaires ont bien conscience qu'il n'est pas politiquement correct » de faire preuve de résistance ou de réticence face à la promotion du genre et de la diversité. Les résistants ne donnent donc pas voix à leur réticence mais, en même temps, ils font vraiment peu pour promouvoir la thématique. Là où cela devient délicat, c'est que ces mêmes personnes sont à des postes à responsabilités. Et, nous avons appris que si le message (dans le cas présent le genre et la diversité) ne vient pas du haut, alors les personnes qui constituent la base sont moins enclines à prendre l'initiative de la thématique. »*³⁴

Au regard de cet état de fait, nous pouvons observer que les inégalités de sexes sont inscrites dans la structure institutionnelle de la Croix-Rouge française et que la promotion de la thématique de genre est affirmée dans les lignes directrices mais que sa mise en pratique est moins palpable.

Par conséquent, quelle approche genre peut en découler dans la mise en œuvre des projets de développement à l'international ?

³³ Annexe 1, Entretien avec Joanne BERNARDEAU

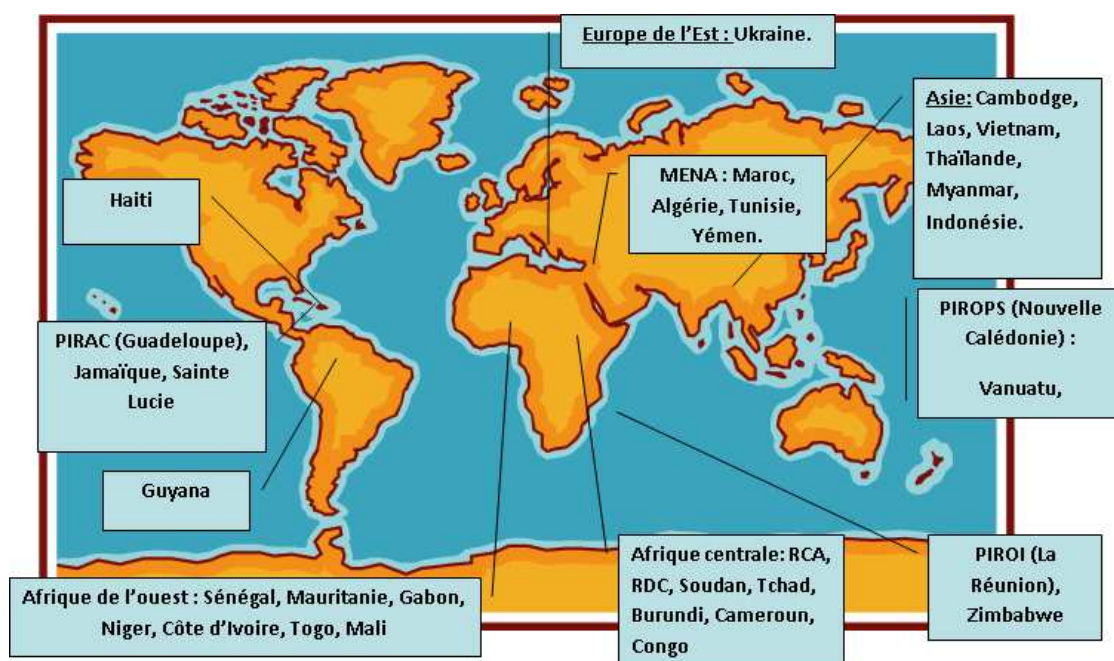
³⁴ Annexe 2, Entretien avec Siobhán FORAN

DEUXIEME PARTIE

II. UN SCHEMA OPERATIONNEL CLOISONNE

« La lutte à mener concerne un système de représentations archaïques, qui loin de constituer autant de pratiques culturelles autonomes, sans lien les unes avec les autres, traverse les frontières de l'Etat et des cultures. »³⁵

La Direction des relations et des opérations internationales (DROI) est, au sein du siège national, l'unité en charge de l'action internationale de la Croix-Rouge française. Cette direction a été créée en 1998 et s'est énormément développée depuis. Les volumes financiers qu'elle est amenée à gérer ont considérablement augmenté et la DROI compte aujourd'hui 59 employés et 20 stagiaires qui mettent en œuvre 108 projets dans 31 pays³⁶.



Carte des projets à l'international

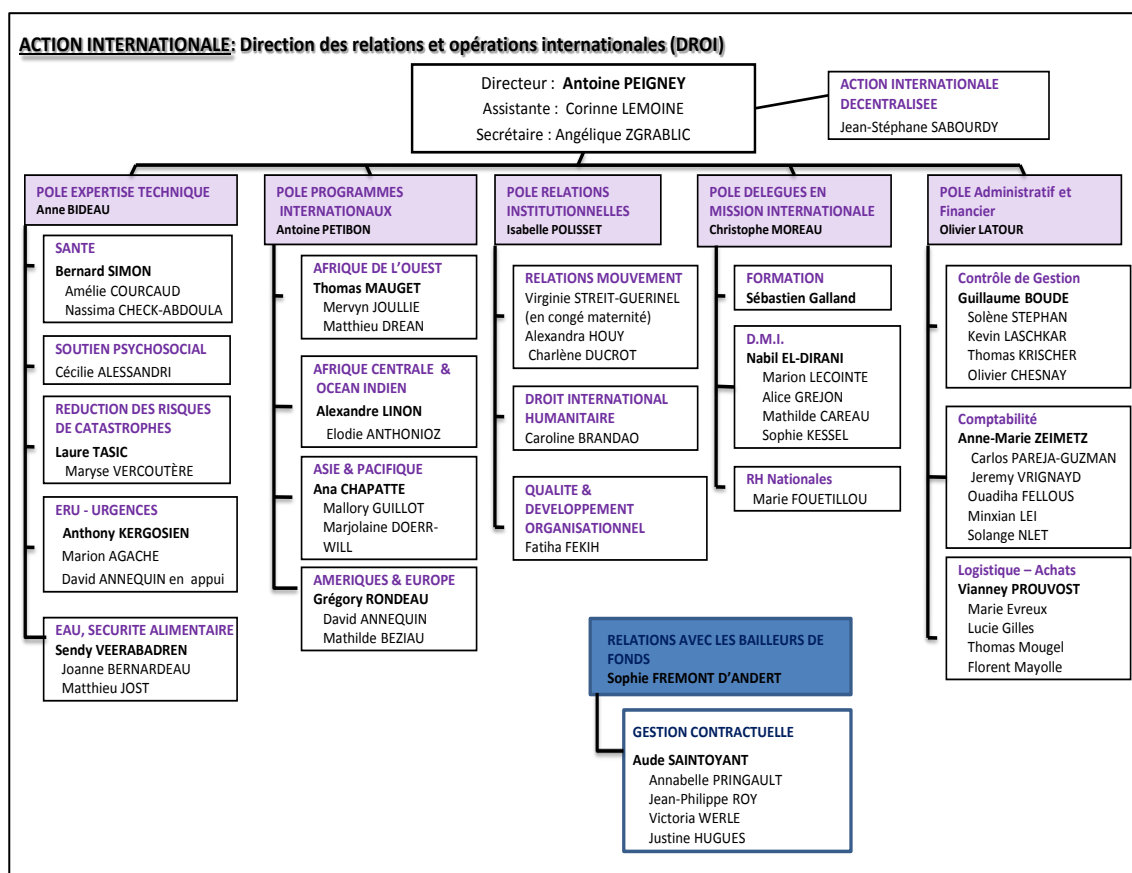
Dans chacun de ces pays est implantée une délégation de la Croix-Rouge française, sur invitation de la Croix-Rouge nationale du pays en question. Ces délégations sont composées d'un chef de délégation, de coordinateurs de projets, d'administrateurs et logisticiens ainsi que de techniciens spécialisés dans les thématiques abordées par le projet. Alors que le rôle du terrain est de mettre en œuvre les projets, le siège est chargé de mettre en place des stratégies d'action, de chercher des financements, de suivre le projet durant tout son cycle et notamment d'assurer le *reporting*.

³⁵ Françoise HERITIER, *Masculin/Féminin II. Dissoudre la hiérarchie*, Odile Jacob, Paris, 2003

³⁶ Croix-Rouge française, *Bilan annuel 2012*, Paris, 2013

Pour ce faire, la DROI est constituée de six services distincts :

- Un pôle « Programmes internationaux », décliné lui-même en desks géographiques selon les régions du monde.
- Un pôle « Expertise technique » décliné en bureaux correspondants aux thématiques abordées dans les projets.
- Un pôle « Relations avec les bailleurs de fonds » qui a en charge la recherche de fonds auprès des bailleurs institutionnels.
- Un pôle « Relations institutionnelles » qui assure les relations avec le Mouvement Croix-Rouge, participe à la promotion du droit international humanitaire et travaille aux côtés de la Direction générale sur les thématiques internationales.
- Un pôle « Délégués en mission internationale » (DMI) qui est chargé du recrutement et du suivi des expatriés et assure la formation continue de ces derniers.
- Un pôle « Administratif et financier » qui gère la partie comptable.



A. L'influence d'un consensus international

1) Des approches en constante évolution

Les années 1970 voient apparaître une prise de conscience de la place des femmes dans le développement. En 1973, est adopté le « Percy Amendment » obligeant l'Agence Internationale de Développement Américaine (USAID) à intégrer les femmes dans tous ses projets de développement, et en 1974, les premières propositions d'intégration de la population-cible des femmes à des projets sont faites lors de deux conférences internationales. C'est le début de l'approche « intégration des femmes au développement » (IFD). La modernisation, synonyme d'industrialisation, amènerait un développement par une amélioration du niveau de vie dans toutes les strates de la société, y compris pour les femmes qui étaient, jusqu'alors, considérées comme en dehors du processus de développement car exclues de la sphère publique. L'idée de cette approche IFD est de permettre aux femmes l'accès au développement par l'amélioration des cadres juridiques et administratifs qui favoriseraient leur participation.

Pour rendre les stratégies de développement plus efficaces, il était présenté comme nécessaire d'intégrer les femmes aux programmes déjà existants en créant des volets « femmes » spécifiques.

Suite à la Conférence de Mexico, l'année 1975 sera déclarée « Année internationale de la femme » par les Nations Unies, inaugurant « la décennie pour les femmes ».

Des bureaux « femmes », des commissions de recherches, des services spécifiques sont alors créés. La Commission Européenne crée une cellule « Femmes et Développement », le Parlement européen une Commission parlementaire sur le droit des femmes, des bureaux « Femmes » apparaissent dans les ministères de différents pays et l'Institut International de Recherche et de Promotion de la Femme est créé et deviendra UNIFEM après la conférence de Nairobi (1985). Cette dernière dressant un constat négatif de la situation, la réflexion se poursuit et de nouvelles Perspectives pour la Promotion de la Femme³⁷ sont adoptées. De ces créations d'instances de réflexion sur

³⁷ « Stratégies prospectives d'action de Nairobi pour l'an 2000 »

le genre découle notamment une volonté de meilleure prise en compte de l'apport des femmes à l'économie avec une redéfinition de la production. Celle-ci va désormais intégrer une partie de la production domestique suite à la réforme du Système de comptabilité nationale (SNA, 1993) publiée par l'Organisation des Nations Unies, l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), le Fond Monétaire International (FMI), la Banque Mondiale et Eurostat.

Deux ans plus tard, la conférence de Pékin (1995) pour une « lutte pour l'égalité, le développement et la paix » tend vers une évolution des pratiques avec l'approche « Genre et Développement » (GED). Le discours sur le rapport des femmes au développement évolue. Dès lors, on considère que les femmes ont toujours été parties prenantes du processus de développement. Et, on prend conscience que l'approche IFD perpétue les structures inégalitaires puisqu'elle ne remet pas en cause le système de domination patriarcale. Ce sont les rapports entre femmes et hommes qui sont désormais questionnés. L'approche GED va chercher à transformer les relations de pouvoir inégales, qui empêchent un développement équitable et durable en accroissant le pouvoir des plus défavorisés. Les programmes de développement sont repensés en intégrant cette problématique de rapports sociaux inégalitaires et le concept d'*empowerment* par le bas en prenant en considération les besoins des groupes lésés pour accroître leur pouvoir d'action.

Nous voyons ainsi apparaître une corrélation entre genre et pauvreté dans le discours des organisations internationales. Dans ce rapprochement, il faut entendre « pauvreté » au sens que lui donne Amartya SEN³⁸ comme une « *privation des libertés économiques mais aussi sociales et politiques* », vision accentuée par celle de Deepa NARAYAN, à travers les enquêtes « Poor Voices », qui analyse la pauvreté comme un « *déficit de pouvoir* »³⁹. La pauvreté est donc multidimensionnelle et dépend de la notion de « *capabilité* », également développée par SEN (2008). Pour ce lauréat du Prix Nobel de l'économie en 1998, la pauvreté n'est pas qu'une question de ressources financières mais surtout d'une « *liberté réelle* ». C'est-à-dire la possibilité pour chaque individu non seulement d'avoir la capacité d'assouvir des besoins de base (se nourrir, se loger, étudier...) mais aussi de pouvoir convertir ces capacités en potentialités. Pour pouvoir amener un changement, il est donc nécessaire d'ouvrir à la possibilité de choix alternatifs.

³⁸ SEN, A., *Ethique et économie*, Puf, Paris, 2008

³⁹ GUERIN I., *Femmes, économie et développement*, 2001, Erès, Paris, p.35

Ce parallèle s'inscrit dans le changement de paradigme dans le discours des institutions de Breton Woods, que l'on appellera « réformes de seconde génération ». Les politiques sont désormais tournées vers un objectif de réduction de la pauvreté et les principes d'inclusion, de participation et de responsabilisation sont placés au cœur de ces nouvelles stratégies. Les populations doivent prendre leur destin en main, participer au processus de mise en œuvre et s'approprier les programmes d'aide dont elles sont censées être les bénéficiaires.

En réfutant l'idée que la croissance est nécessairement synonyme de développement, le GED rompt avec l'IFD. Un consensus paradigmatique va peu à peu apparaître avec un mouvement de convergence des agences onusiennes, de l'OCDE, du FMI, de la Banque Mondiale ou encore du G7 vers les nouvelles orientations des stratégies de développement.

Cette réorientation dogmatique a également été influencée par le travail d'Esther BOSERUP qui, dans son ouvrage *Women's Role in Economic Development*⁴⁰, dénonce l'androcentrisme des programmes suivant l'approche IFD des organisations internationales. La focalisation des programmes sur les hommes renforce la marginalisation des femmes du Sud, reproduit les inégalités dans les rapports sociaux de sexe, et de fait, réduit l'efficacité des programmes de lutte contre la pauvreté.

A cela s'ajoute la vague de critiques des plans d'ajustement structurel qui va amener ces instances à repenser leurs politiques d'actions. Ces critiques vont notamment souligner le fait que les femmes furent les premières victimes de ces plans d'ajustement. « *Les femmes se heurtent à toutes sortes d'obstacles culturels, sociaux, juridiques et économiques que les hommes, même quand ils sont pauvres, ignorent* »⁴¹. En effet, ce sont les premières à subir le chômage, l'augmentation des dépenses de santé et d'éducation qui incombent aux ménages ou encore les inégalités de revenus. Comme le résume le rapport du PNUD⁴², « *la pauvreté a un visage de femme* ».

L'analyse critique que fait l'anthropologue Caroline MOSER⁴³ de l'Intégration des Femmes dans le Développement, tant au niveau « macro » que « micro », aura un impact considérable dans cette nouvelle approche du développement. Le rôle

⁴⁰ BOSERUP E., *Women's Role in Economic Development*, 1970, London and New York, 283p.

⁴¹ Banque Mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde*, 1990, p.36

⁴² PNUD, *Rapport mondial sur le développement humain*, 1995, p.4

⁴³ MOSER C., *Gender Planning and Development : theory practice and training*, London, Routledge, 1993, 273p.

économique joué par les femmes, à l'intérieur de la sphère domestique comme dans la sphère publique, est admis et revalorisé, notamment par la réforme du SNA en 1993.

Ainsi, en 1995, le PNUD intègre des indicateurs sexo-spécifiques à ses analyses du développement humain. L'indicateur sexo-spécifique de développement humain (ISDH ou *gender-related development index*) apparaît donc et vient mesurer les disparités entre hommes et femmes que l'indice de développement humain (IDH) ne prend pas en compte. L'indicateur de participation féminine (IPF ou *gender empowerment measure*) mesure quant à lui la participation des femmes dans la vie politique, sociale et économique en s'appuyant sur l'accès comparé des femmes et des hommes aux fonctions à hautes responsabilités, celui aux revenus du travail et la part relative des femmes dans la représentation électorale.

La notion de « développement humain » va être rattachée à celle de « droits de l'homme » et donc soulever la question de l'équité et de l'égalité des chances. La Banque mondiale portera le principe « d'égalité des opportunités » comme un idéal démocratique. En 2000, l'Organisation des Nations-Unies inscrira « la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes » en troisième place dans ses Objectifs du Millénaire pour le Développement⁴⁴. Le rapport annuel 2000-2001 de la Banque Mondiale⁴⁵ sur le développement dans le monde, *Combattre la pauvreté*, fera de l'empowerment des populations les plus démunies, et en particulier des femmes, son fer de lance.

A travers ces OMD et les rapports annuels des organisations internationales, qui constituent aujourd'hui la base des politiques d'action des professionnels du champ du développement, on voit combien le consensus s'est inscrit dans le discours des différents acteurs.

Nous pouvons toutefois objecter qu'au-delà du discours, l'inscription du changement de paradigme dans les pratiques n'est pas encore tout à fait atteinte.

Et, comme nous l'avons vu précédemment, l'analyse de la contingence implique que les ONG s'adaptent à leur environnement. L'éclairage de la problématique du genre sur la scène internationale n'a certes pas révolutionné les pratiques mais a cependant permis une sensibilisation aux inégalités de sexe. Les associations inscrivent les grandes lignes de ces approches dans leurs orientations. Toutefois, l'évolution constante de ces

⁴⁴ <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/>

⁴⁵ BANQUE MONDIALE, *Rapport sur le développement dans le monde 2000/2001. Combattre la pauvreté*, Washington

approches a pour conséquence que les professionnels des ONG se perdent dans les méandres des *gender studies*. Ils sont dépassés par ces changements de paradigme et se laissent par conséquent guidés les organisations internationales.

2) Des orientations guidées par les bailleurs

Parallèlement à la dimension organisationnelle des associations, il est important d'identifier leurs apports économiques. Par définition l'entreprise est une entité productrice de biens et de services. A l'inverse, le recours aux ressources non marchandes par l'intermédiaire des bailleurs publics et institutionnels est caractéristique des associations. Elles sont ainsi tributaires des contextes politiques qui influent sur les montants d'aide alloués. Les activités conduites par le réseau de délégations françaises rapportent de l'argent directement lorsqu'il s'agit de missions de secours. Pour les opérations internationales, le processus est différent. Le soutien financier des partenaires institutionnels français et internationaux de la Croix-Rouge française est une condition essentielle au maintien et à la qualité de son action humanitaire. En 2012, l'association a signé 70 contrats pour des projets mis en œuvre à travers le monde, pour un montant de 41,8 millions d'euros⁴⁶. Ces projets ont été cofinancés notamment grâce au soutien de la Commission Européenne, de l'Agence Française de Développement (AFD) et des agences des Nations Unies.

La Direction Générale du développement et de la coopération (DEVCO-EuropeAid) finance des programmes d'aide au développement afin de contribuer à l'atteinte des Objectifs du millénaire pour le développement. Elle est responsable de la mise en œuvre des instruments d'aide extérieure de l'Union européenne financés à partir du budget européen et du Fonds européen de développement (FED). Pour l'année 2012, le soutien apporté à la CRF s'est concentré sur six projets en santé, sécurité alimentaire, reconstruction et réduction des risques en Haïti, au Laos et au Cambodge, aux Iles Salomon, en République Centrafricaine, au Congo et en Mauritanie pour un montant total de plus de 7,27 millions d'euros.

⁴⁶ Toutes les données chiffrées du paragraphe suivant sont issues du *Bilan annuel 2012* de la Croix-Rouge française, *op. cit.*

La Direction Générale de l'aide humanitaire et de la protection civile de la Commission européenne (DG ECHO) finance des actions humanitaires pour prévenir et venir en aide aux victimes de catastrophes naturelles et de conflits qui interviennent en dehors de l'Union européenne. La DG ECHO est un partenaire essentiel de Croix-Rouge française pour le financement de ses opérations internationales d'urgence et de prévention des catastrophes. En 2012, 10,6 millions d'euros ont été accordés à l'association pour la mise en œuvre de 13 projets de réponses à des urgences, de réductions des risques de catastrophes, d'accès à l'eau et assainissement, de santé et nutrition dans onze pays : Cameroun, Congo, Sénégal, Niger, Mali, Mauritanie, Laos, Cambodge, Vietnam, Côte d'Ivoire, Tchad.

Le Fonds européen de développement régional (FEDER) « *vise à renforcer la cohésion économique et sociale au sein de l'Union européenne en corrigeant les déséquilibres régionaux.* »⁴⁷ Il soutient le développement régional et local et favorise la coopération entre les villes et les régions. En 2012, 1,5 millions d'euros ont été accordés à la Croix-Rouge française pour la mise en œuvre de deux projets de préparation aux risques de catastrophes naturelles sur le Plateau des Guyanes et dans l'Océan Indien.

Le Centre de crise du Ministère des Affaires étrangères et européennes (CDC) appuie l'action des ONG dans la réponse d'urgence en situation de crise. Il dispose d'un fonds principalement dédié à l'aide d'urgence bilatérale, le Fonds d'urgence humanitaire (FUH). Ce FUH finance majoritairement des projets présentés et mis en œuvre par des ONG ainsi que l'aide en nature directe apportée par la France en cas de crise. En 2012, le total des subventions accordées par le CDC à la Croix-Rouge française s'élève à 150 000 euros pour deux projets de réponse aux urgences au Yémen et aux Comores.

Le Service de coopération et d'action culturelle des ambassades de France (SCAC) a pour mission d'entretenir la conception, l'étude et la réalisation de projets de coopération entre la France et le pays d'intervention. Le montant des subventions allouées par le SCAC pour l'année 2012 s'élève à 631 600 euros pour trois actions mises en œuvre au Yémen (appui à la prise en charge de victimes de la révolution yéménite), au Congo (assistance des victimes des explosions du 4 mars 2012) et en République Centrafricaine (amélioration de la qualité de l'offre de soins en santé maternelle et néonatale).

⁴⁷ www.europe-en-france.gouv.fr/Configuration-Generale-Pages-secondaires/FEDER

L'Agence française de développement (AFD), institution financière publique, entend lutter contre la pauvreté économique et finance des projets mis en oeuvre dans les pays en développement, les pays émergents. En 2012, la Croix-Rouge française a signé un contrat pour un montant total de 7 millions d'euros avec l'AFD pour la mise en place d'un projet d'amélioration de la santé maternelle et néonatale dans pays d'Afrique de l'Ouest (Mauritanie, Mali, Niger, Tchad).

Les Nations Unies soutiennent la Croix-Rouge française, notamment le Fond international des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Haut-commissariat pour les réfugiés (HCR), qui ont financé en 2012 sept projets d'aide alimentaire, de lutte contre la malnutrition, d'eau et assainissement, d'amélioration de l'accès aux soins, de projets de réhabilitation contre travail, de promotion de l'hygiène, de renforcement des capacités et de préparations aux désastres en Haïti, au Niger, en Côte d'Ivoire, au Mali, au Tchad et en République Centrafricaine. Ces opérations ont été cofinancées par les agences des Nations à hauteur de 1,21 million d'euros.

Les actions de lutte contre le sida de la Croix-Rouge française à l'international sont en partie financées par le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. En 2012, cinq contrats ont été signés pour ces programmes en République centrafricaine, République Démocratique du Congo, Mauritanie et au Congo, pour un montant de plus de 3,15 millions d'euros.

La Direction des relations et des opérations internationales de la Croix-Rouge française a bénéficié, en 2012, d'un appui à hauteur de 17 875 euros de la part de l'Ambassade du Canada en République centrafricaine.

L'Agence américaine pour le Développement International a financé deux projets de préparation aux catastrophes au Vanuatu et aux Iles Salomon via son Service d'Assistance aux catastrophes à l'étranger (USAID/OFDA), pour un montant de 724 962 euros sur l'année 2012.

Les régions et départements français ont également leurs vitrines internationales par l'intermédiaire des subventions qu'elles attribuent. Ainsi, la Mairie de Paris a soutenu les Centres de traitement ambulatoire de Brazzaville (Congo Brazzaville) et de Bangui (République Centre Africaine) et à l'Unité nutritionnelle et d'information sur le VIH/Sida de Bangui en 2012, avec une subvention de 170 000 euros. Et, les subventions allouées pour les Territoires d'Outre-Mer proviennent d'initiatives gouvernementales et régionales (Conseil régional de la Réunion, Conseil régional de la

Guadeloupe, Commission de l'Océan Indien, Gouvernement de Nouvelle-Calédonie). Pour l'année 2012, le montant total des subventions obtenues s'élève à 273 180 euros par l'intermédiaire de la signature de sept contrats. Les projets bénéficiant de ces subventions sont essentiellement des projets de préparation et de réponse aux catastrophes naturelles.

Nous noterons que la problématique du genre n'apparaît pas dans ces financements de projets. Les thématiques principalement soutenues sont la réduction des catastrophes, la réponse aux urgences, la santé et l'assainissement.

Les grands bailleurs tels que l'Office humanitaire de la Communauté Européenne (DG ECHO) ou EuropeAid (DEVCO EuropeAid) sont les bras armés de l'action internationale de l'Union Européenne. Sur le site de la Commission européenne, il est notifié que cette dernière « *est chargée d'élaborer les politiques européennes en matière de développement et de fournir l'aide de l'UE dans le monde par l'intermédiaire de projets et de programmes.* »⁴⁸ Ces deux entités émettent des appels à projets auxquels s'empressent de soumissionner les ONG européennes afin d'en être l'opérateur sélectionné. La Direction des opérations et relations internationales rédige donc la majeure partie de ses projets internationaux à partir des lignes directrices fixées par l'Union Européenne. Actuellement, l'institution européenne est le plus important bailleur d'aide humanitaire au niveau mondial et représente 70% du flux des financements. Les montants alloués se comptent en millions d'euros. Il est donc primordial d'être récipiendaire de ces fonds. Les propositions de projet, étape décisive, sont maniées et remaniées pour être en parfaite adéquation avec les attentes de ces grands bailleurs, ce qui a pour incidence que l'action soit politiquement et socialement encadrée.

Cette situation de concurrence entre les différentes ONG pour l'obtention des financements des gros bailleurs institutionnels amène ces dernières à faire des choix stratégiques dans leurs projets. Il s'agit de présenter des propositions de projets portant sur des thématiques en vogue, sur lesquelles les bailleurs vont avoir posé leur dévolu. C'est un réel enjeu notamment depuis que les institutions politiques supra-étatiques sont devenues des bailleurs de taille. L'action de l'organisation internationale qu'est la Croix-Rouge va être récupérée par ces bailleurs et réorientée en accord avec les orientations politiques de ces institutions. La Croix-Rouge s'inscrit alors dans un

⁴⁸ http://ec.europa.eu/europeaid/who/index_fr.htm

schème de pensée bureaucratique afin d'adopter les orientations thématiques qui sauront être en adéquation avec les priorités des bailleurs. Elle sort alors de son ambition initiale en s'inscrivant dans cette démarche de stratégie dans la course aux financements.

Aujourd'hui, la Croix-Rouge française est le récipiendaire le plus important des bailleurs européens, après la Fédération internationale de la Croix-Rouge. Sur la période 1998-2000, la Société nationale absorbe à elle seule 10% des fonds de l'UE⁴⁹ et en 2012, a bénéficié de 19,52 millions d'euros.

Ce financement européen dans les interventions humanitaires soulève des interrogations quant à la dépendance de la Croix-Rouge vis-à-vis de cette aide. Cette dépendance amène cette dernière à s'aligner sur les priorités des donateurs, qui allouent les financements en fonction de leurs propres grilles de lecture quant aux choix du terrain d'intervention et aux modalités d'action. Cela qui a tendance à conduire l'association à se positionner davantage en fonction des appels d'offres que de sa propre évaluation des besoins. Ce potentiel effet pervers est également du aux exigences des bailleurs de fonds.

Les bailleurs institutionnels sont extrêmement stricts au sujet de la façon dont l'argent est dépensé. Le bon côté des bailleurs institutionnels est que leur exigence de transparence limite les évaporations ; le mauvais est le risque de manipulation politique. La multiplicité des sources financières de l'ONG permet une plus grande indépendance dans les opérations de l'association. La Croix-Rouge française se veut neutre, comme notifié dans les Sept Principes fondateurs. Cependant, elle dépend pour ses projets internationaux d'un bailleur principal, l'Union Européenne, qui a représenté près de 50% de ses financements en 2012. Ce volume financier vient lier la Direction des relations et des opérations internationales aux orientations de l'organe politique interétatique. Bien que la Croix-Rouge se prévale d'une totale neutralité, doublée d'une exigence de qualité et de rigueur, ce lien financier la soumet nécessairement aux volontés de ses bailleurs. Ce lien est le fil conducteur des actions menées. Les bailleurs institutionnels allouent leurs budgets en fonction des actualités de la scène politique internationale et des volontés des dirigeants. Bien que la Croix-Rouge française soit dans une démarche revendiquée de neutralité, elle bénéficie de cette aide financière orientée et répond aux appels à projets exprimés par l'Union Européenne. Les professionnels de la Croix-Rouge ont toutefois bien conscience d'être pris dans ce

⁴⁹ UNION EUROPEENNE, *Solidarité européenne envers les victimes de crises humanitaires, L'aide humanitaire et l'Union européenne*, Bruxelles, 2002, 17p

mécanisme : « *L'intégration du genre et de la diversité dans les programmes est une perspective qui dépend des capacités individuelles de la Société Nationale, de la demande des bailleurs et de l'importance du suivi et de l'évaluation des projets.* »⁵⁰

L'une des premières mises en pratique du consensus international sur la nécessité d'intégration des problématiques de genre a été la mise en avant du rôle économique des femmes dans le processus de développement. Dès le début des années 1980, les institutions donatrices commencent à adopter des mécanismes et des procédures en ce sens. Dans un premier temps, c'est essentiellement une mise en application de l'approche *Intégration des femmes dans le développement* (IFD), qui consiste à intégrer une catégorie « femmes » dans les projets de développement, qui est institutionnalisée et insufflée aux organisations non gouvernementales.

Les bailleurs veulent désormais voir inscrit la notion de genre dans les propositions de projet. Toutefois, ils ne fixent pas d'indicateurs permettant d'évaluer la qualité et l'impact du projet sur ce point. Ils ne financent pas non plus de projets qui visent exclusivement à agir sur la problématique femmes-hommes. Les sources d'évaluation et de contrôle de l'Union Européenne sont principalement des indicateurs objectivement vérifiables du cadre logique, tel que le nombre de femmes ayant un carnet de vaccination, le nombre foyers utilisant des moustiquaires imprégnées ou le nombre de femmes ayant une activité économique.

Les indicateurs sexo-différenciés relèvent bien souvent plus de trajectoires individuelles de femmes appartenant déjà à une élite que d'un réel changement systémique des pratiques. Cependant, l'association est tenue de rendre compte de ces informations sont dans des rapports intermédiaires puis des rapports finaux des projets qu'elle met en œuvre grâce à ces financements.

La chargée d'étude du bureau Eau, Hygiène, Assainissement et Sécurité alimentaire de la Direction des relations et des opérations internationales de la Croix-Rouge française le souligne⁵¹ : « *Le risque dans les projets courts est que l'on manque de temps pour faire un travail profond d'analyse et d'étude sociologique. Nous sommes tributaires des bailleurs qui suivent des logiques de rendements quantitatifs et veulent des résultats visibles. Nous tentons de faire un plaidoyer sur cette problématique. Certains bailleurs veulent du « gender » alors on met le mot « gender » partout dans la propal*⁵² sans

⁵⁰ Cf annexe 2 : Entretien avec Siobhan FORAN

⁵¹ Cf annexe 1: Entretien avec Joanne BERNARDEAU

⁵² Document de la proposition de projet

réflexion pour que le projet passe et obtienne le financement. On n'utilise très peu voire pas d'indicateurs sur l'approche sociale. On vend un projet avec des chiffres quantifiés : nombre de semences distribuées, taux de mortalité etc. Les critères d'évaluation sont l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact. Il existe d'autres indicateurs que des indicateurs quantitatifs mais ils sont succincts, très standardisés et pas assez qualitatifs. Pour prendre un exemple concret, nous avons un projet facilité eau au Tchad, financé par l'Union Européenne et programmé sur cinq ans. Nous avons consacré les deux premières années et demi à une phase d'analyse sociologique, à des activités de sensibilisation, à la formation de Clubs des mères. Mais aujourd'hui, les indicateurs sont tous à zéro car tout ce travail n'est pas pris en compte dans le cadre logique. C'est le cercle vicieux du jeu des bailleurs. De belles choses sont écrites mais c'est bien souvent très normatif.»⁵³

Ainsi, on constate un décalage entre la volonté affichée des bailleurs et la réelle mise en place de processus permettant une intégration concrète du genre dans les programmes de coopération. De plus, pour Christine VERSCHUUR « *Si le concept de genre, tel qu'il a été élaboré dans les sciences sociales, comprend la notion de pouvoir, au cœur des rapports sociaux de sexe, dans les programmes de coopération internationale cette notion n'est pas réellement abordée, pas plus que le problème des inégalités structurelles.* »⁵⁴

Les institutions politiques internationales appuient donc l'intégration d'une approche genre dans le développement mais induisent une approche qui, potentiellement, ne sera pas efficiente et ne pourra amener un changement social en profondeur.

Le paradoxe de cette dynamique relève de la complexité des procédures dans lesquelles sont ancrées la Croix-Rouge française et ses bailleurs institutionnels. Les acteurs voudraient bien que cette approche soit intégrée de façon transversale mais ils se heurtent à des contraintes qui influent sur leurs comportements. A l'inverse de la vision des économistes qui déterminent ce que devrait être le comportement d'un décideur intelligent et qui déplorent que la réalité soit différente, MARCH base sa réflexion sur

⁵³ Cf annexe 1: Entretien avec Joanne BERNARDEAU

⁵⁴ Christine VERSCHUUR, « Quel genre ? Résistances et mésententes autour du mot « genre » dans le développement », Armand Colin, dans *Revue Tiers Monde*, 2009/4 – n°200, p. 785 à 803

« l'observation du comportement réel des décideurs »⁵⁵. La conviction de départ est bien présente mais la lourdeur du cadre procédural vient amoindrir l'intégration de la démarche de changement dans un premier temps. Par un schème opérationnel cadré par de multiples procédures, les acteurs perdent de vue l'innovation structurelle qui pourrait être bénéfique à une évolution des pratiques. « *Les membres d'une organisation entreprennent la plupart de leurs actions non en fonction de finalités globales bien identifiables, qui seraient toujours présentes à leur esprit, mais parce qu'ils mettent en œuvre des procédures routinières qui semblent adaptées à leur situation. Puisque donc l'activité quotidienne des membres d'une organisation consiste à exécuter un certain nombre de procédures et non à appliquer la théorie des choix rationnels à chaque nouvelle décision, l'enjeu pertinent sera de décrire ces procédures.* »⁵⁶

Il ne s'agit à l'évidence pas d'une mauvaise volonté des acteurs mais la lourdeur des procédures institutionnelles, et notamment de celles des bailleurs, entrave la perspective et l'élargissement de l'angle d'approche des professionnels de la Croix-Rouge française amenés à concevoir des projets genrés.

⁵⁵ GODELIER Eric, dir., *James March : Penser les organisations*, Paris, Hermès, 2003, p.78

⁵⁶ GODELIER Eric., *op. cit.*, p.79

B. Du siège au terrain : le genre dans les projets de coopération

1) Une approche de surface

Bien que la Direction des relations et des opérations internationales soit minime au sein de la Croix-Rouge française, puisqu'elle ne représente que 6% de son budget global⁵⁷, elle impose pourtant cette dernière comme l'une des plus importantes organisations humanitaires de France. Elle fait en effet partie des cinq premières organisations françaises de solidarité internationale aux côtés de Médecins Sans Frontières, Médecins du Monde, Action Contre la Faim et Handicap International, brassant en 2012 un volume financier de 73 millions d'euros⁵⁸.

L'avantage de la Croix-Rouge française est son intégration au sein du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. En effet, le Mouvement permet d'acquérir un ancrage au national et à l'international très bénéfique pour la mise en œuvre des programmes internationaux. La plus-value pour la Croix-Rouge française de faire partie de ce réseau est conséquente. Cette renommée internationale permet à la Société nationale d'acquérir plus facilement des financements auprès des bailleurs institutionnels, d'avoir des experts à disposition en cas de besoin et de recruter du personnel de qualité.

Ce réseau international enrichit considérablement les programmes de l'association française. La Croix-Rouge française étant invitée par la Société nationale du pays d'accueil, elle travaille en collaboration avec elle sur le terrain. Ce partenaire lui permet d'avoir une compréhension et une connaissance du terrain immédiate, ce qui améliore grandement la qualité d'un projet, mais permet aussi d'avoir du personnel originaire du pays donc en lien direct avec les populations bénéficiaires.

Ce maillage et cette confiance apportés par le Mouvement renforcent considérablement la qualité des projets de la DROI.

⁵⁷ Croix-Rouge française, *Bilan annuel 2012*, op. cit.

⁵⁸ *Agir Ensemble*, n°69, Juillet-Aout-Septembre 2013

Afin de faire perdurer cette confiance de qualité, le pôle Expertise technique apporte un appui technique aux projets dans chaque domaine d'action de la Croix-Rouge à l'international. Chaque bureau définit la stratégie à suivre dans la thématique qui le concerne. Il répond aux questions techniques provenant du terrain et définit des outils d'expertise. Il participe au recrutement des délégués rattachés aux projets et élabore de nouveaux projets en relation avec le terrain. Il capitalise également les expériences des délégués et les met à disposition des futurs expatriés lors d'une mission donnée. On compte cinq thématiques gérées par les bureaux du pôle :

- Bureau eau, hygiène, assainissement et sécurité alimentaire
- Bureau santé
- Bureau réduction des risques de catastrophes
- Bureau soutien psychosocial
- Bureau ERU

Chaque proposition de projet passe par le bureau d'Expertise technique en charge de la thématique concernée afin de s'assurer de la qualité technique de l'action. En ce qui concerne l'intégration du genre, un volet « *gender sensitivity* » est intégré à chaque projet.⁵⁹ Il représente une dizaine de lignes et est mis en place par un délégué en mission internationale non spécialiste puisqu'il a été recruté pour son expertise dans la thématique principale du projet. Pour la mise en œuvre de ces projets, la DROI emploie actuellement 159 expatriés triés sur le volet dont 105 hommes, 54 femmes⁶⁰ : « *Il n'y a pas de règle de parité dans le recrutement des Délégués en mission internationale mais la question se pose pour la bonne mise en œuvre du projet.* »⁶¹

La pertinence des quelques lignes de ces volets genre n'est pas évaluée par un processus identique. Par ailleurs, ce volet porte davantage sur l'entrée genre prévue que sur un impact attendu en matière d'égalité femmes-hommes. La chargée d'étude du Bureau Eau, Hygiène, Assainissement et Sécurité Alimentaire nous décrit ainsi cette approche : « *Il y a quelques lignes concernant le genre dans chaque projet mais pas de projet spécifique genre à la Croix-Rouge française. Ce paragraphe dans les narratifs des projets ne décrit pas un objectif spécifique genre mais la façon dont vont être prises en compte les relations femmes-hommes dans la mise en œuvre du projet. On va mettre en*

⁵⁹ Entretien avec la responsable du bureau Soutien psychosocial, de la DROI, CRF

⁶⁰ au 15.10.13

⁶¹ Cf annexe 1: Entretien avec Joanne BERNARDEAU

place quelques activités dont la population cible est les femmes mais ce ne sont pas des activités gender. L'approche gender est éventuellement juste présente dans la phase d'analyse du projet. L'empowerment des femmes serait un effet secondaire obtenu et non un objectif de départ. »⁶²

Les secteurs d'intervention qui comportent un volet genre plus conséquent sont de façon récurrente :

- la santé maternelle et reproductive, et la santé infantile :
 - Espacement des naissances
 - Suivi médicalisé de la grossesse
 - Sensibilisation à l'accouchement avec du personnel formé
 - Soins au nouveau-né
 - Distribution à Base Communautaire (DBC) de contraceptifs oraux et de préservatifs
- l'hygiène : sensibilisation à base communautaire
- la mise en place d'activités génératrices de revenus (AGR) et de groupements de femmes, tels les Clubs des Mères au Togo

La méthode d'intervention la plus usuelle pour la mise en œuvre de ces projets est l'approche participative au niveau communautaire. Cette méthode consiste à intégrer les bénéficiaires tout au long du processus afin que la communauté ciblée s'approprie pleinement le projet.

Dans nombre de projets, la participation des groupes cibles est un postulat fondamental. On suppose que ces groupes apporteront une contribution au programme (des idées, du temps, du travail et, de plus en plus souvent de l'argent au titre d'un partage des frais). La capacité des femmes et des hommes de participer à un projet (temps disponible, connaissances, décisions, moyens financiers, etc.) et l'incidence des relations de genre sur cette participation ne font pas toujours l'objet d'une évaluation, ce qui peut amoindrir tant la pertinence que l'efficacité du projet lorsque l'on se retrouve confronté à des réticences qui n'avaient pas été anticipées : *« L'approche participative permet une écoute des réalités des femmes exprimées par elles-mêmes. C'est une approche au niveau communautaire. Ce n'est pas nouveau mais ce n'est pas évident à mettre en œuvre. Ce ne sont pas des projets genre mais des projets communautaires où on*

⁶² Cf annexe 1: Entretien avec Joanne BERNARDEAU

*s'intéresse aux femmes et aux hommes donc on peut se retrouver face à des barrières qui n'avaient pas été appréhendées. »*⁶³

L'approche genre dans les projets de la Direction des Relations et des Opérations Internationales de la Croix-Rouge française se rapproche de l'approche *Intégration des femmes dans le développement* puisqu'il s'agit d'ajouter un volet « femmes » dans les projets : « *Il s'agit plus de projets dont la population cible sont des femmes que d'une approche genre visant à développer des projets dont l'objectif principal est l'émancipation des femmes.* »⁶⁴

Cependant, sans qu'un nom soit mis sur cette méthodologie⁶⁵, l'approche revendiquée dans les documents stratégiques relève plus du *gender mainstreaming*. « *On tend cependant à adopter une vision plus systémique en lien avec une approche participative. [...] Il existe par contre des lignes directrices par thématiques, définies pour la plupart par la FICR.* »⁶⁶

Ce discours de positionnement dans une approche transversale vient justifier le fait qu'il n'y a pas de poste salarié spécialement affecté à la thématique puisque l'intégration doit être effectuée à l'intérieur même de chaque thématique.

Ainsi, le risque de dilution de l'expertise, reproche fait de plus en plus à l'approche intégrée du genre, est visible dans le contexte de sa mise en application au sein de la Croix-Rouge française. Le peu de moyens mis à disposition de l'atténuation des inégalités de sexe induit un étiolement de l'attention portée à la problématique. La volonté affichée de transversalité de l'approche vient ici la faire presque totalement disparaître.

Par ailleurs, les thématiques principales choisies pour aborder la question de l'égalité se concentrent autour des rôles genrés socialement prédéfinis. Le concept des Clubs des Mères par exemple est perçu comme un modèle d'intervention sur la problématique d'égalité femmes-hommes. Le concept est encensé par les bailleurs, il a reçu à ce titre le Prix Suez Environnement Initiatives 2012.⁶⁷ La fonction première de ces groupes de femmes est de promouvoir la santé maternelle et infantile (vaccinations, consultations

⁶³ Cf annexe 1: Entretien avec Joanne BERNARDEAU

⁶⁴ Cf annexe1: Entretien avec Joanne BERNARDEAU

⁶⁵ Lors des divers entretiens menés, les professionnels du pôle Expertise technique semblaient ne pas connaître ce concept.

⁶⁶ Cf annexe 1: Entretien avec Joanne BERNARDEAU

⁶⁷ www.emag.suez-environnement.com/reportage-clubs-meres-togo-prix-suez-environnement-initiatives-5831

prénatales), les pratiques d'hygiène et d'assainissement (gestion des dépotoirs et des ordures ménagères) et d'amener une amélioration socio-économique (caisse de solidarité santé, caisse des activités génératrices de revenus)⁶⁸.

Les femmes sont effectivement perçues dans de nombreuses communautés comme les garantes de la santé du groupe et les soins aux enfants sont toujours confiés aux femmes. Comme l'explique Henriette DAGRI-DIABATE : « *Les femmes sont perçues comme un acteur essentiel de la santé en Afrique. La femme (perçue comme une unique entité homogène) est vue comme la garante spirituelle de la santé et comme une thérapeute. Et les enfants sont le prolongement de la mère. Il appartient donc à cette dernière de s'assurer de leur santé physique. L'injonction du care est très présente dans les sociétés.* »⁶⁹

Cependant, en ne se basant que sur ces thématiques précises, les projets risquent de conforter la répartition genrée des rôles au sein de la communauté et de confirmer la répartition sexuée des tâches domestiques. Une vision trop essentialiste dans les projets peut avoir un impact négatif car elle vient justifier une différence sociale entre les sexes. En valorisant à outrance des aspects biologiques, comme la grossesse ou l'allaitement, le discours essentialiste confine les femmes au rôle de mère et entremêle des caractéristiques physiques avec des injonctions sociétales. D'autant que ces projets ne sensibilisent pas les hommes à ces activités domestiques ni au rôle de *care*.

La plupart des projets internationaux de la Croix-Rouge française intégrant un volet « genre » visent ainsi essentiellement à alléger les tâches reproductives et domestiques des femmes (faciliter l'accès à l'eau par exemple) pour qu'elles puissent consacrer davantage de temps à des activités productrices de revenus ou à leur développement personnel (comme l'alphabétisation⁷⁰). Toutefois, les femmes ne contrôlent pas toujours leur temps et leurs revenus. Dans un tel cas, seule une analyse différenciée selon le genre permettra de savoir s'il suffit de réduire les tâches des femmes pour renforcer leur pouvoir décisionnel. Sans cette analyse transversale de la communauté, l'impact sur l'empowerment des femmes risque d'être faible. Le bureau Eau, hygiène, assainissement et sécurité alimentaire le note : « *Les projets Wash et WatSan⁷¹ tendent à faciliter les tâches quotidiennes des femmes, ils ne cherchent pas à rééquilibrer la*

⁶⁸ FICR, *Evaluation des Clubs des Mères au Togo*, Genève, 2008

⁶⁹ Grande Chancelière de l'Ordre National en Côte d'Ivoire, invitée d'honneur lors du colloque international « Politique étrangère et diplomatie de la santé mondiale », Collège de France, 17-18 juin 2013

⁷⁰ A nuancer, car les cours d'alphabétisation dispensés aux femmes le sont dans l'objectif de leur apporter des notions de base pour tenir la comptabilité des caisses de santé communautaires.

⁷¹ Thématique eau, hygiène et assainissement

*répartition des rôles. Les femmes sont particulièrement motrices dans ces projets car elles y trouvent un intérêt direct dans leur vie de tous les jours, elles constituent une ressource levier dans ces projets. Le but poursuivi n'est pas de révolutionner les choses. Le plus qu'on peut faire c'est de supporter les femmes qui entreraient dans cette démarche, les encourager sans les pousser, suivre leur rythme. Si elles y vont, on les accompagne, autant pour le staff que pour la population. »*⁷²

Cependant, on peut objecter que si les situations concrètes des femmes ne sont pas abordées, le développement ne touche pas les besoins élémentaires de la population. En effet, c'est une première étape dans l'apparition d'un changement. Un parallèle peut être fait avec l'accès des Françaises aux équipements électroménagers durant les Trente Glorieuses. Comme Moulinex l'avait annoncé, l'accès à ces produits a amélioré le quotidien des femmes.⁷³ L'acquisition de ce matériel permet aux femmes, en réduisant le temps qu'elles dévouaient aux tâches ménagères, de consacrer ce nouveau temps libre à d'autres occupations. Ainsi, réduire la pénibilité des tâches quotidiennes des femmes peut être perçu comme amenant une forme d'émancipation du carcan ménager.

Mais l'empowerment des femmes et l'instauration d'une égalité entre les sexes relèvent de processus sociaux plus complexes.

Isabelle JACQUET démontre que dans la plupart des sociétés « *les femmes assurent la plus grande part du rôle reproductif et sont bien souvent perçues par la société comme les responsables naturelles des tâches reproductives.* »⁷⁴ Les tâches qu'elles effectuent et le travail qu'elles assurent pour le foyer et la communauté ne sont pas rémunérés car ils relèvent du secteur informel de l'économie. Dépourvu de valeur marchande, leur rôle au sein de la société est également dénué de valeur sociale et n'apporte pas de reconnaissance à l'individu qui s'en acquitte contrairement au rôle productif majoritairement exercé par des hommes. L'auteure souligne le caractère universel de ce fait social en reprenant Serge MOSCOVICI⁷⁵ : « *La dévalorisation du travail féminin et la suprématie du travail masculin sont des faits universels répandus dans le temps et dans l'espace.* »⁷⁶ En effet, dans nombre de sociétés et dans une multitude d'occasions, il est socialement défavorable pour un homme d'effectuer ces tâches identifiées comme féminine. De ce fait, méconnaître les impacts différenciés du projet sur les femmes et

⁷² Cf annexe 1: Entretien avec Joanne BERNARDEAU

⁷³ Référence au célèbre slogan de la marque durant les Trente Glorieuses: « Moulinex libère la femme ! »

⁷⁴ JACQUET Isabelle, *Développement au masculin/féminin. Le genre : outils d'un nouveau concept*, Paris, L'Harmattan, 1995, p.32

⁷⁵ JACQUET Isabelle, 1995, *op. cit.* p.32

⁷⁶ MOSCOVICI Serge, *La société contre nature*, 10/18, Paris, 1987

les hommes peut accroître les discriminations qui frappent les femmes. La pertinence d'une analyse différenciée dans les projets permettrait d'éviter ces écueils. Une analyse différenciée permet une plus ample compréhension du contexte local et des processus endogènes qui le dessinent ainsi qu'une vision globale du contexte de développement et des programmes qui le composent.

Grâce à l'analyse différenciée des processus sociaux endogènes, la répartition des tâches entre les femmes et les hommes est étudiée. Cette mise en lumière permet d'apporter au projet une réflexion autour de la promotion de l'égalité. L'approche différenciée permet d'entrevoir les origines des inégalités de sexe et ainsi de comprendre les impacts sociaux et économiques que le projet pourrait avoir sur les rapports sociaux de sexe au sein de la communauté.

Les projets sur le terrain n'abordent que rarement la problématique du genre sous cet angle. Isabelle JACQUET souligne que « *le poids des tâches reproductives est souvent très lourd et le travail est répétitif et constant. La pénibilité physique est inversement proportionnelle à l'état d'avancement du confort matériel des sociétés et à la part d'encadrement social, sanitaire et médical procuré par l'Etat.* »⁷⁷ La plupart des projets travaillent donc à l'amélioration de l'aspect pratique de ces tâches mais ne permettent pas réellement aux femmes de s'extirper de ce rôle reproductif. Le travail de sensibilisation à l'évolution de la répartition des rôles, à l'égalité et aux problématiques de genre est inscrit dans les projets mais dans la mise en application s'avère relever d'une plus grande complexité. L'initiative des Clubs des Mères de la Croix-Rouge en est un exemple. La logique de départ est de créer des groupements de femmes afin de faciliter leurs tâches quotidiennes et ainsi de donner davantage de visibilité et de valorisation sociale à leur travail au sein de la communauté. On peut observer que les activités mises en place dans ces Clubs exclusivement féminins permettent d'augmenter les ressources disponibles au sein du ménage grâce aux activités génératrices de revenus. Cependant, l'argent est utilisé pour le foyer et ne sert pas à l'usage propre des femmes. De façon générale, ces gains sont réinjectés directement dans l'économie familiale et non dans l'épanouissement individuel, la formation ou l'émancipation des femmes de leur cadre familial. Encore aujourd'hui, le principal axe sur lequel s'appuient les projets de développement est l'augmentation des capacités financières, qu'illustre parfaitement les Clubs des Mères ou la microfinance. La création d'activités génératrices de revenus est

⁷⁷ JACQUET Isabelle, *Développement au masculin/féminin. Le genre : outils d'un nouveau concept*, Paris, L'Harmattan, 1995, p.33

effectivement un vecteur de développement mais, l'amélioration de la situation économique est loin d'être suffisante pour une conversion des « *capabilités* »⁷⁸. Pour ouvrir à cette possibilité de choix alternatifs, il faut permettre aux femmes une insertion dans le marché du travail formel et leur garantir des droits sociaux. En favorisant leur désenclavement de la sphère domestique, on amène un changement dans les représentations des rôles masculins et féminins qui va permettre aux femmes de réellement acquérir des capacités de négociation au sein de leur famille. On s'attaque donc là aux causes profondes de la domination patriarcale. Encore peu de programmes et de projets travaillent sur ces causes et la plupart reste en surface des problématiques de genre. De plus, la notion d'*empowerment* induit une déresponsabilisation de l'Etat en invectivant les populations pauvres à s'en sortir en ne s'appuyant que sur elles-mêmes. Natacha ORDIONI⁷⁹ explique que cette approche du développement, par la diffusion de cette stratégie d'*empowerment* économique, va à l'encontre des études de genre et témoigne d'une logique individualiste, qui maintient les structures sociales patriarcales. La Banque Mondiale⁸⁰ le précise elle-même dans son rapport de 2004 : « *l'empowerment renvoie à un changement individuel* ». Dans certains pays, cette logique individualiste est incompatible avec les valeurs de la société. Les changements structurels de la société ne sont donc pas apportés.

Au regard des indicateurs sur lesquels sont basées les évaluations, les quelques projets axés sur le genre ne permettent pas aux femmes de sortir du carcan familial mais visent à en faire de meilleures mères, de meilleures épouses. Dans les cadres logiques de ces projets, apparaissent des indicateurs de résultats tels que : « Les femmes mènent des activités génératrices de revenus qui leur permettent d'assumer une grande partie des charges familiales » ou bien « Tous les enfants de 0 à 11 mois ont un carnet de vaccination et les mères respectent le calendrier des vaccinations ».⁸¹ Certaines évaluations concluent que ces Clubs des Mères « valorisent la place de la femme dans son environnement »⁸². Les femmes sont perçues comme une entité unique n'agissant que dans une sphère déterminée, a fortiori la sphère privée. Seule la visibilité, au sein de

⁷⁸ SEN Amartya, *op. cit.*

⁷⁹ ORDIONI Natacha, « L'approche genre, outil de développement ou dispositif idéologique au service de la « bonne » gouvernance mondiale ? in *Quels acteurs pour quel développement ?*, dir. Froger G. et al., Paris, Gemdev-Khartala, 2005, p.55-70

⁸⁰ BANQUE MONDIALE, *Rapport annuel sur l'efficacité du développement 2004*, Washington D.C., 2005

⁸¹ FICR, *Evaluation des Clubs des Mères au Togo*, Genève, 2008

⁸² FICR, *Evaluation des Clubs des Mères au Togo*, *op. cit.*

la communauté, de leur rôle socialement déterminé est renforcée.

Or, concernant ces projets au Togo et au regard de la situation économique et de la faible capacité d'intervention de l'Etat vis-à-vis des problématiques économiques et sociales du pays, la population est habituée à la présence de la Croix-Rouge et attend beaucoup de ses actions. Les projets doivent donc agir en profondeur de la problématique pour avoir un impact réel et répondre aux attentes de la population. En effet, les attentes des femmes participant à ces projets évoluent, elles veulent des changements plus profonds. Elles expriment une lassitude quant à la sollicitation systématique des Clubs des Mères sur des thématiques de *care* (santé communautaire, cantine scolaire, préparation de danses et de repas lors des rassemblements). Elles veulent désormais participer activement et librement à la prise de décisions, aux débats politiques etc. Elles ne veulent pas justes être valorisées en tant que soutien, elles veulent agir pleinement.⁸³

Un diagnostic se rapportant à l'évolution des besoins des populations impliquées dans le projet et se basant sur des méthodes anthropologiques (entretiens informels, observation directe, personnes de références, etc.) permettrait de fournir une image du contexte local prouvant que toutes les communautés, tous les bénéficiaires, toutes les femmes et tous les hommes ne sont pas égaux à l'intérieur du projet en lui-même. Cette démarche éclairerait l'hétérogénéité des interactions et fournirait une vision plus approfondie de la réalité des enjeux.

L'approche intégration des femmes dans le développement qui est finalement principalement mise en œuvre à la Croix-Rouge française a tendance à se focaliser exclusivement sur les femmes en tant que groupe homogène et à négliger la structure d'inégalité fondamentale entre femmes et hommes. Elle omet parfois de prendre en compte certaines considérations, telles que le contexte économique et social élargi, l'impact des projets sur les hommes ou encore l'importance des modes relationnels interactifs entre hommes et femmes.

Toutefois, nous pouvons observer que progressivement, « *l'approche IFD fait place à l'approche « Genre et développement » davantage centrée sur une analyse des rôles et responsabilités qui sont assignés socialement aux hommes et aux femmes, sur les relations et interactions entre les deux sexes et sur les opportunités qui sont offertes aux*

⁸³ Attentes recueillies au cours d'entretiens avec les Clubs des Mères togolais (de Lomé) lors de l'organisation de la Journée mondiale de la Croix-Rouge, mai 2012

*uns et aux autres. L'approche GED situe la parité hommes-femmes et l'égalité des relations de pouvoir entre ceux-ci au cœur même de l'analyse. »*⁸⁴ Ainsi, la Croix-Rouge est amenée à reconsidérer son approche d'intégration du genre dans ses programmes et tend à ne plus se focaliser uniquement sur les femmes comme unique bénéficiaire de ces projets et à adopter une vision plus systémique de la problématique.

Pour appliquer cette approche novatrice, la Fédération internationale, et par conséquent la Croix-Rouge française, tend vers une volonté d'intégration systématique des questions de parité hommes-femmes (le *gender mainstreaming*).

*« De manière générale, l'intégration des problématiques femmes-hommes dans les projets de la Croix-Rouge française tend à s'améliorer car on est d'avantage à l'écoute de l'aspect sociologique. Mais nous n'en sommes pas encore à une réelle approche genrée, il faut le dire. »*⁸⁵

2) Une approche transversale en devenir

De nombreux projets ne parviennent pas à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés par un manque d'analyse du contexte social. La contrainte des délais de mise en œuvre et le peu de professionnels spécialistes des sciences sociales sur le terrain induisent un défaut de compréhension des rapports sociaux qui sous-tendent la société. Une analyse différenciée selon le sexe est ainsi une composante essentielle dans la planification de projet car elle met les objectifs en adéquation avec les dynamiques locales. Les impacts sur les rapports sociaux de sexes sont alors optimisés.

Ainsi, pour mieux prendre en compte la place des femmes dans le développement, il est important d'identifier ce qui les maintient dans une situation de dépendance. La question des inégalités est souvent une question de société et de choix politiques : ainsi, lorsqu'on améliore le statut et la condition des personnes les plus défavorisées, on réduit de fait les inégalités entre les femmes et les hommes. La promotion de l'égalité femmes-hommes et la favorisation de l'autonomie des femmes contribuent donc à une dynamique de développement.

⁸⁴ <http://www.fao.org/docrep/005/y3969f/y3969f02.htm>

⁸⁵ Cf annexe 1: Entretien avec Joanne BERNARDEAU

La Croix-Rouge française témoigne ces dernières années d'une volonté d'intégrer une dimension genre plus approfondie dans l'élaboration, la conduite et l'évaluation de ses projets de développements et de réponse aux catastrophes.

En 2011, lors de la XXXIe Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge qui s'est tenue à Genève, un pledge a été proposé aux Sociétés Nationales⁸⁶. Cet « *engagement sur l'égalité entre les sexes* » souhaite inscrire une intégration des problématiques gender au sein du Mouvement. Les résultats attendus d'ici à 2015 sont multiples. Cet engagement souhaite que la Stratégie de la Fédération relative à l'égalité entre les sexes soit adoptée et que le cadre opérationnel soit mis en œuvre par 50% des Sociétés nationales. Le pledge souhaite que l'objectif de l'équilibre entre les sexes soit intégré aux statuts des Sociétés nationale lors de leur révision, dans les politiques et les textes émanant de la Fédération, dans ses plans de travail et les budgets annuels de ses programmes ainsi dans les activités relatives au droit international humanitaire entreprises par les Sociétés nationales. Ce pledge est également un engagement des Sociétés nationales à atteindre un équilibre de la représentation des hommes et des femmes dans les organes statutaires et à tous les niveaux de la gouvernance et de l'administration mais aussi pour l'ensemble du personnel, des membres et volontaires d'ici à 2020. La signature de ce pledge sur le genre a été refusée par la Direction générale de la Croix-Rouge française à l'issue de la Conférence internationale car il a été jugé trop contraignant. Il n'a été signé « *sur un coin de table* »⁸⁷ que récemment en 2013 par le Professeur Jean-François MATTEI à la fin de son mandat à la présidence de l'association. Cette acceptation du pledge témoigne de la volonté nouvelle d'une intégration plus recherchée d'une approche genrée au sein de la Croix-Rouge française. La nouvelle gouvernance fraîchement élue a donc désormais la charge de la mise en œuvre de cette orientation. Des révisions des lignes directrices d'intégration du genre dans les différentes thématiques de la DROOI sont prévues avant la fin de l'année 2013. La chargée d'étude du Bureau Eau, Hygiène, Assainissement et Sécurité Alimentaire (EHASA) de la DROI, nous explique cette évolution : « *Il n'existe pas réellement de cadre stratégique relatif au genre au sein de la Croix-Rouge française. Il existe par contre des lignes directrices par thématiques, définies pour la plupart par la FICR. Ces lignes sont à réviser pour fin 2013. Il s'agit plus de projets dont la population cible sont des femmes que d'une approche genre à visant à développer des projets dont*

⁸⁶ Cf annexe 4

⁸⁷ Entretien avec la Responsable du Bureau Relations Internationales de la Croix-Rouge française

l'objectif principal est l'émancipation des femmes. On tend cependant à adopter une vision plus systémique en lien avec une approche participative. Les révisions des lignes directrices thématiques vont en ce sens. »⁸⁸

Dans la même démarche, il a été proposé, dans une note interne, trois points de révision de l'approche de la thématique genre dans les projets internationaux de la Direction des Relations et des Opérations Internationales :

- *une intégration transversale ou sectorielle systématique de l'approche « genre et développement » visant à mieux cibler l'intervention : les projets se baseront sur une analyse des relations hommes/femmes/filles/garçons, des données ventilées par sexe, des indicateurs et des résultats sexo-spécifiques ;*
- *la mise en place de projets « genre » visant l'égalité des femmes et des hommes, l'émancipation et la promotion des femmes, la réduction des violences basées sur le genre, à partir d'une approche « genre et développement ». Cette intégration sera faite au niveau de l'objectif général, des objectifs spécifiques et des résultats.*
- *une application transversale ou sectorielle avec quelques mesures liées aux besoins spécifiques des femmes/hommes/filles/garçons, à leur participation à la prise de décisions, à leur représentation ou à la promotion de leurs droits. Cette application ne se fera pas à partir d'une analyse spécifiquement genrée mais ciblera uniquement les femmes selon l'approche « intégration des femmes dans le développement ».*

Cette note propose donc une intégration de la thématique genre sous des angles divers et par différentes approches. Cette note est succincte et parfois malhabile avec les concepts mais elle représente une première étape de réflexion de la Direction dans sa démarche d'approfondissement de la prise en compte de l'égalité femmes-hommes. Cette réflexion n'est pas encore parfaitement aboutie car la thématique n'est pas prioritaire et qu'elle ne bénéficie pas de l'expertise d'un spécialiste sur la question mais la démarche est là. La notion d'intégration sectorielle et la référence à l'approche IFD sont encore présentes mais celles d'intégration transversale et d'approche GED le sont également. La formulation de ces deux dernières peut être perçue comme les prémices d'une évolution de la réflexion vers le *gender mainstreaming*.

⁸⁸ Cf annexe 1: Entretien avec Joanne BERNARDEAU

C'est ensuite dans la plus-value qu'apporte la Fédération internationale de la Croix-Rouge aux Sociétés nationales que l'on observe ce changement de paradigme au sein de la Croix-Rouge française. En effet, la Fédération a pour tâche de coordonner les différentes actions des Sociétés du Mouvement et de les soutenir. Cette coordination augmente considérablement la qualité et l'efficacité des interventions menées.

En effet, les grandes orientations de l'approche genre au sein de la Croix-Rouge pour les années à venir ont été étudiées au niveau de la Fédération et proposées en mai 2013 dans un « *Cadre stratégique 2013-2020 de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité* »⁸⁹. Alors qu'actuellement, l'approche « *femmes dans le développement* » est l'approche majoritairement mise en œuvre pour une intégration du genre dans les projets de la Croix-Rouge française, ce Cadre stratégique est une intégration du *gender mainstreaming* dans le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Des personnes qualifiées et expérimentées ont été recrutées au sein de la Fédération pour proposer ces lignes stratégiques et accompagner les Sociétés nationales à leur mise en œuvre. Siobhan FORAN nous le confirme : « *Il y a des politiques, des engagements et des stratégies. Il y a une approche intégrée à différents niveaux et secteurs de l'organisation mais elle n'a pas été traduite comme une approche systématique. C'est un début et ma nomination est un indicateur d'intention. Si au niveau de Genève, j'accorde mon travail et mes objectifs avec ceux des conseillers genre et diversité des Bureaux géographiques (et eux avec les points focaux genre au sein des Sociétés Nationales) et que nous travaillons avec le Cadre stratégiques genre et développement, alors nous serons peut-être en mesure de créer la masse critique nécessaire pour faire avancer les questions de genre et de développement de manière plus systématique dans la programmation de la FICR.* »⁹⁰

Dans le *gender mainstreaming*, l'approche transversale implique que ce soit les personnes spécialistes de chaque secteur qui aient la charge d'intégrer les problématiques de genre à la gestion du secteur en question. Les spécialistes des questions de genre ont donc un rôle de coordination et de support. Par conséquent, on peut présupposer que si le personnel de la Croix-Rouge française en charge de l'écriture et de la mise en œuvre des projets à l'international reçoit des formations adéquates sur les questions de genre (dispensées par les experts de la FICR), une première approche

⁸⁹ Cf annexe 5

⁹⁰ Cf annexe 2 : Entretien avec Siobhan FORAN

mainstreaming serait ainsi mise en place. Cependant, apparaîtrait dans le même temps un questionnement autour de la dilution de la compétence, puisque les experts du genre n'étant plus à la base de la rédaction des projets, les personnes en charge de cela sont nécessairement moins qualifiées sur les problématiques d'égalité femmes-hommes. Un spécialiste eau, hygiène et assainissement peut être faire preuve d'une expertise très pointue dans son domaine thématique mais le sera bien moins en termes d'analyse sociologique et « d'ingénierie sociale ».

Ainsi, pour assurer une qualité de l'approche, le Cadre stratégique 2013-2020 de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité, s'accompagne d'un « Guide de mise en œuvre pour les Sociétés nationales » qui pose trois objectifs⁹¹ à atteindre d'ici 2020 :

- « *Objectif 1 : Prise en compte systématique de la dimension du genre et de la diversité dans tous les programmes, services et outils de la Société nationale (tout au long du cycle de la gestion : évaluation initiale, planification, suivi, évaluation et compte rendu).*
- *Objectif 2 : Meilleure représentation des deux sexes et de la diversité à tous les niveaux de la Société nationale (gouvernance, direction, personnel et volontaires.*
- *Objectif 3 : La Société nationale a contribué à la réduction des inégalités entre les sexes, de la discrimination fondée sur le sexe et de la violence sexiste par le biais de la promotion active des Principes fondamentaux et des valeurs humanitaires. »*⁹²

Afin d'atteindre ces objectifs, la Fédération a identifié des indicateurs de performance spécifiques à la problématique tels que la ventilation par sexe des données relatives au nombre de bénéficiaires touchées par les programmes mis en place pour l'Objectif 1, une composition d'au moins 30% de femmes des équipes d'intervention d'urgence de la Société nationale pour l'Objectif 2 ou encore une augmentation de nombre d'éducateurs de pairs formés par la Société nationale participant à l'initiative « Les jeunes en tant qu'agents du changement de comportement » pour l'Objectif 3.

« Nous ne pouvons affirmer que nous avons un approche systématique et c'est quelque chose d'inacceptable, nous en sommes conscients. C'est pourquoi le Cadre stratégique

⁹¹ Ces objectifs sont accompagnés d'indicateurs spécifiques pour évaluer l'avancement de la mise en œuvre.

⁹² Cf annexe 4

*relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité est si important, ainsi nous pourrions avancer sur cette problématique. »*⁹³

Les inégalités entre les femmes et les hommes sont construites et inscrites dans les structures sociales. Il est par conséquent essentiel d'agir sur ces structures en elles-mêmes puisqu'elles sont responsables de la reproduction de ces inégalités. Consciente qu'agir uniquement sur le contexte extérieur n'est pas suffisant, la Fédération adopte une vision systémique de la société et propose que désormais l'intervention soit simultanément pensée autour de la construction sociale des identités féminines et masculines et sur les rôles et tâches qui leur sont attribués au sein de l'organisation sociale. Il s'agit de tendre vers une restructuration de l'architecture sociale par une « *ingénierie sociale* ». ⁹⁴ A travers ce Cadre, la Fédération internationale de la Croix-Rouge affiche une volonté nouvelle d'inscription dans une approche *gender mainstreaming*. L'idée est désormais de travailler sur tous les aspects de la société en s'attaquant aux inégalités en amont plutôt qu'en aval par des actions correctrices. La perspective est inversée, la problématique est traitée de façon transversale et l'intervention est horizontale.

Ce Cadre stratégique se veut transversal et inclusif de toutes les parties concernées par la problématique. L'utilisation systématique de la formulation « *femmes, filles, hommes et garçons* » témoigne d'une volonté de non exclusion des hommes dans cette démarche de sensibilisation et de réduction des inégalités de sexe.

Même si « *le chemin à parcourir est encore très, très long.* » ⁹⁵, l'adoption de ce Cadre stratégique est une réelle évolution de la réflexion autour du genre au sein de la Croix-Rouge et sa mise en œuvre permettra peut-être d'apporter aux femmes la liberté de sortir des rôles qui leur sont traditionnellement dévolus et d'avoir des relations d'égale à égal.

⁹³ Cf Annexe 2, Entretien avec Siobhán FORAN

⁹⁴ JACQUOT Sophie, « Genrer les politiques publiques ? Le *gender mainstreaming* comme norme internationale et scientifique. Esquisse d'une généalogie », dans *Colloque AFSP et ASSP « Genre et politiques publiques »*, Genève, 28-29 septembre 2006

⁹⁵ Cf annexe 2, Entretien avec Siobhán FORAN

CONCLUSION

« C'est toujours au nom de la différence des sexes que les femmes ont été opprimées. Comme l'explique Colette Guillaumin : « Crier à la différence admirable, c'est accepter la pérennité du rapport d'exploitation. Ce que le féminisme doit interroger, c'est ce référent qui est historicisé et non amovible. »⁹⁶

Nous avons pu observer une tentative d'intégration des problématiques de genre au sein des projets de la Direction des relations et des opérations internationales. L'intérêt est compris même si la mise en œuvre est encore balbutiante.

Les projets qui se veulent d'une intégration de l'égalité de sexe perçoivent encore les femmes à travers le prisme du foyer et de la famille. Les activités mises en place servent essentiellement à faciliter leur rôle de *care* et sont tournées vers la santé, l'éducation, la famille. Les programmes ne projettent pas un statut pour ces femmes en dehors du ménage et l'émancipation des femmes n'est pas imaginée à travers leur bénéfice direct, indépendamment de la famille.

En effet, l'approche genre dans le développement est souvent mal comprise. Les femmes restent trop souvent perçues comme des « populations vulnérables » qui doivent bénéficier de politiques spécifiques alors que l'analyse des rapports de pouvoir entre les femmes et les hommes, l'implication des hommes et la reconnaissance du rôle des femmes comme actrices du développement doivent s'imposer pour faire progresser l'approche genre.

Le consensus sur la nécessité d'intégrer le genre aux projets de développement est présent.

Toutefois, la démarche n'est pas identique quant à une mise en pratique de l'approche intégrée au cœur de l'institution en elle-même. Ainsi, si le schéma institutionnel de l'organisation internationale imprègne le schéma opérationnel mis en application par la DROI, l'effet inverse n'est pas observé. Dans une logique d'ethnocentrisme inversé, la

⁹⁶ AUTAIN Clémentine, *Ne me libère pas, je m'en charge ! Plaidoyers pour l'émancipation des femmes*, Paris, Librio, 2013, p.12

Croix-Rouge française peut projeter des besoins qui relèvent de son univers social sur le contexte d'un pays où elle mène des actions mais l'inverse n'est pas entendable. Le contexte social du pays en question ne peut insuffler des pratiques visant à atténuer des problématiques communes si tant est qu'il y en ait. Les changements systémiques qui seraient nécessaires dans un pays ne peuvent pas être perçus comme tels pour le pays coopérant. Ce dernier peut transférer sa réalité dans le pays étranger mais la réalité du pays ne peut atteindre celle du pays coopérant.

La problématique du genre est entendue en ce qui concerne les pays étrangers dans lesquels la Croix-Rouge intervient. L'intégration des questions de genre apparaît comme évidente et nécessaire dans les pays du Sud. Mais, la pertinence de l'intégration de la thématique est bien moins perçue lorsqu'il s'agit d'une application au sein de sa propre institution. Ce sont des personnes qui ne sont pas elles-mêmes convaincues de la priorité de la problématique de genre, et qui appartiennent à une association qui n'intègre pas de façon systématique et transversale une sensibilité genrée dans ses pratiques internes, qui vont avoir la charge de penser et de mettre en œuvre des projets censés répondre à cette problématique.

Toutefois, l'expertise de la Fédération Internationale de la Croix-Rouge a permis de proposer un nouveau « Cadre stratégique relatif à l'égalité des sexes et à la diversité » et elle va veiller à son application au sein des Sociétés nationales par un travail de sensibilisation des professionnels.

Un changement des pratiques est en marche mais une réelle évolution se fera sentir dès lors que les programmes genre dans la coopération tendront davantage à insister sur l'idée de se préoccuper non seulement des femmes mais aussi des rapports plus équilibrés entre hommes et femmes, et sur l'idée que le genre concerne également les hommes. S'intéresser à la construction sociale des inégalités de sexe est nécessaire si l'on souhaite les réduire. Ne travailler que sur les conséquences d'un état de fait ne permet pas d'agir sur la base de la problématique.

Ne nous méprenons pas, les résultats des actions de la Croix-Rouge sont présents. Les nombreuses activités de soutien aux plus démunis ont des impacts positifs et ont des bénéfices directs pour les populations. La Croix-Rouge française en particulier, et le Mouvement Croix-Rouge dans son ensemble, bénéficient d'une renommée internationale et l'organisation est un des principaux acteurs du secteur associatif en France. Son expertise est reconnue. Cependant, comme dans le milieu associatif global, persiste un écart entre les ambitions inscrites dans les lignes directrices et l'intégration

dans les pratiques. De plus, le genre est une approche d'autant plus complexe à intégrer puisqu'elle relève d'une thématique transversale qui touche tous les secteurs de la société mais surtout car elle interpelle chacun et chacune au plus profond de son identité. Le genre remet en cause les constructions personnelles des acteurs et suscite donc nécessairement de nombreuses réticences, conscientes ou non. Un travail de sensibilisation et d'éveil à un regard genré sur la société est par conséquent essentiel si l'on veut observer des changements significatifs. Ce travail sociologique de fond n'est pas encore très porté par les bailleurs. Et, ce manque de financements implique qu'il y a encore peu de spécialistes des questions de genre au sein des organisations non gouvernementales alors qu'il existe des bureaux spécifiques pour les thématiques de la santé ou de la sécurité alimentaire qui sont des thématiques particulièrement financées actuellement.

L'approche genre reste aujourd'hui l'affaire de quelques trop rares spécialistes relativement isolés dans les institutions dans lesquelles ils oeuvrent. Les formations et les outils mis à disposition sont peu nombreux et difficiles d'accès pour les professionnels non aguerris quant à ces questions. De ce fait, l'approche peine à s'imposer de manière transversale. Elle mérite d'être encore clarifiée et rendue opérationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

Sociologie des organisations

Ouvrages

COLLOVALD Annie dir., *L'humanitaire ou le management des dévouements*, Rennes, PUR, 2002, 233p.

GODELIER Eric, dir., *James March : Penser les organisations*, Paris, Hermès, 2003, 221p.

LAVILLE Jean-Louis, SAINSAIEU Renaud, *L'association. Sociologie et économie*, Paris, Pluriel, 2013, 438p.

LAVILLE Jean-Louis, HOARAU C., *La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion*, Toulouse, Erès 2013, 340p.

Management

Ouvrages

FINET Alain dir., *Gouvernement d'entreprise. Enjeux managériaux, comptables et financiers*, Bruxelles, De Boeck Supérieur « Management », 2005, 272p.

MESSERSCHMIDT James, 1996, « Managing to kill: Masculinities and the space shuttle Challenger explosion », in Cliff Cheng (ed.), *Masculinities in Organizations*, Sage, Londres, pp. 29-53

Genre

Ouvrages

HERITIER Françoise, *Masculin/Féminin II. Dissoudre la hiérarchie*, Paris, Odile Jacob, 2003

AUTAIN Clémentine, *Ne me libère pas, je m'en charge ! Plaidoyers pour l'émancipation des femmes*, Paris, Librio, 2013

Articles

HALFORD Susan, « Changement organisationnel et stratégies identitaires. Le cas de cinq infirmières britanniques », *Travail, genre et sociétés*, 2007/1 n°17, p.27-48

JACQUOT Sophie, « Genrer les politiques publiques ? Le *gender mainstreaming* comme norme internationale et scientifique. Esquisse d'une généalogie », *Colloque AFSP et ASSP « Genre et politiques publiques »*, Genève, 28-29 septembre 2006

SENAC-SLAWINSKI Réjane, « Le gender mainstreaming à l'épreuve de sa genèse et de sa traduction dans l'action publique en France », *Politique européenne*, 2006/3 n°20, p.9-33

Genre et développement

Ouvrages

BOSERUP Esther, *Women's Role in Economic Development*, 1970, London and New York, 283p.

GUERIN Isabelle, *Femmes, économie et développement*, 2001, Erès, Paris, p.35

JACQUET Isabelle, *Développement au masculin/féminin. Le genre : outils d'un nouveau concept*, Paris, L'Harmattan, 1995, 184p.

LOCOH Thérèse dir., *Genre et sociétés en Afrique. Implications pour le développement*, Paris, Ined, 2007, 426p.

MOSER Caroline, *Gender Planning and Development : theory practice and training*, London, Routledge, 1993, 273p.

Articles

FALQUET Jules, « Femmes, féminisme et « développement » : une analyse critique des politiques des institutions internationales », Bisilliat J. (dir.), *Regards de femmes sur la globalisation. Approches critiques*, Paris, Karthala, p.75-112

VERSCHUUR Christine dir., « Genre, mondialisation et pauvreté », *Cahiers genre et développement*, n°3, Paris, L'Harmattan, 2002, 255p.

VERSCHUUR Christine, « Quel genre ? Résistances et mésententes autour du mot « genre » dans le développement », *Revue Tiers Monde*, 2009/4 – n°200, p. 785 à 803

Sites

Direction du développement et de la coopération (DDC) de la Confédération suisse : http://www.deza.admin.ch/fr/Accueil/Themes/L_egalite_des_femmes_et_des_hommes

Documentation interne Croix-Rouge

Croix-Rouge française, « Convention collective du personnel salarié de la Croix-Rouge française. Accord du 9 décembre 2003 », Paris

Croix-Rouge française, *Rapport annuel 2011*, Paris, 2012

Croix-Rouge française, *Agir ensemble*, N°69, Juillet-août-septembre 2013

Croix-Rouge française, *Bilan social 2012*, Paris, 2013

FICR, *Evaluation des Clubs des Mères au Togo*, Genève, 2008

FICR, *Gender in water, sanitation and hygiene promotion. Guidance note*, Genève, 2012

FICR, *Cadre stratégique 2013-2020 de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité*, Genève, mai 2013

Documents institutionnels

BANQUE MONDIALE, *Rapport sur le développement dans le monde 2000/2001. Combattre la pauvreté*, Washington, 2002

BANQUE MONDIALE, *Rapport annuel sur l'efficacité du développement 2004*, Washington D.C., 2005

COMMISSION EUROPEENNE, *Solidarité européenne envers les victimes de crises humanitaires, L'aide humanitaire et l'Union européenne*, Bruxelles, 2002, 17p.

CONSEIL DE L'EUROPE, *L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes. Cadre conceptuel, méthodologie et présentation des « bonnes pratiques »*, Strasbourg, 1998, 92p.

CONSEIL DE L'EUROPE, *Les stratégies, le rôle et les fonctions des ONG travaillant pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes*, Strasbourg, 1996, 87p.

OBSERVATOIRE DE LA PARITE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES, *Evaluation de la politique française « genre et développement »*, Rapport du groupe de travail, Paris, 2012, 217p.

PNUD, *Rapport sur le développement humain 2013*

Autres

DUNANT Henri, *Un souvenir de Solferino*, J-G Fick, Genève, 1862

SEN Amartya, *Ethique et économie*, Puf, Paris, 2008

ANNEXES

Annexe 1 : Entretien avec Joanne BERNARDEAU.....	80
Annexe 2 : Entretien avec Siobhán FORAN.....	83
Annexe 3 : Gender Policy 1999.....	87
Annexe 4 : Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité.....	90
Annexe 5 : Engagement sur l'égalité entre les sexes.....	102
Annexe 6 : Evaluation des Clubs des Mères au Togo.....	104

Annexe 1 : Entretien avec Joanne BERNARDEAU, chargée d'étude du bureau Eau, Hygiène, Assainissement et Sécurité Alimentaire, Direction des Relations et des Opérations Internationales de la Croix-Rouge française, 03.09.13

1. Existe-t-il des lignes directrices propres à la Croix-Rouge française sur l'approche genre ?

« Il n'existe pas réellement de cadre stratégique relatif au genre au sein de la CRF. Il existe par contre des lignes directrices par thématiques, définies pour la plupart par la FICR. Ces lignes sont à réviser pour fin 2013.

Il s'agit plus de projets dont la population cible est des femmes que d'une approche genre visant à développer des projets dont l'objectif principal est l'émancipation des femmes. On tend cependant à adopter une vision plus systémique en lien avec une approche participative. Les révisions des lignes directrices thématiques vont en ce sens.

2. Existe-t-il des projets spécifiques sur le genre ou ce sont des volets « gender sensitivity » dans chaque projet ?

Il y a quelques lignes concernant le genre dans chaque projet mais pas de projet spécifique genre à la Croix-Rouge française. Ce paragraphe dans les narratifs des projets ne décrit pas un objectif spécifique genre mais la façon dont vont être prises en compte les relations femmes-hommes dans la mise en œuvre du projet. On va mettre en place quelques activités dont la population cible est les femmes mais ce ne sont pas des activités *gender*. L'approche *gender* est éventuellement juste présente dans la phase d'analyse du projet. L'empowerment des femmes serait un effet secondaire obtenu et non un objectif de départ.

L'approche participative permet une écoute des réalités des femmes exprimées par elles-mêmes. C'est une approche au niveau communautaire. Ce n'est pas nouveau mais ce n'est pas évident à mettre en œuvre. Ce ne sont pas des projets genre mais des projets communautaires où on s'intéresse aux femmes et aux hommes donc on peut se retrouver face à des barrières qui n'avaient pas été appréhendées. Aujourd'hui, l'idée est de mieux appréhender ces situations. On attache d'avantage d'importance aux déterminants socioculturels, les volontaires sont sensibilisés. Dans le recrutement on fait parfois de la discrimination positive pour avoir des femmes dans l'équipe et avoir accès aux femmes dans les communautés. C'est dans une idée de représentativité de la population à

laquelle on s'adresse. Il n'y a pas de règle de parité dans le recrutement des Délégués en mission internationale mais la question se pose pour la bonne mise en œuvre du projet.

Le but poursuivi n'est pas de révolutionner les choses. Le plus qu'on peut faire c'est de supporter les femmes qui entreraient dans cette démarche, les encourager sans les pousser, suivre leur rythme. Si elles y vont, on les accompagne, autant pour le staff que pour la population.

Les projets Wash et WatSan tendent à faciliter les tâches quotidiennes des femmes, ils ne cherchent pas à rééquilibrer la répartition des rôles. Les femmes sont particulièrement motrices dans ces projets car elles y trouvent un intérêt direct dans leur vie de tous les jours, elles constituent une ressource levier dans ces projets.

Le risque dans les projets courts est que l'on manque de temps pour faire un travail profond d'analyse et d'étude sociologique. Nous sommes tributaires des bailleurs qui suivent des logiques de rendements quantitatifs et veulent des résultats visibles. Nous tentons de faire un plaidoyer sur cette problématique.

Certains bailleurs veulent du « gender » alors on met le mot « gender » partout dans la proproal sans réflexion pour que le projet passe et obtienne le financement.

On n'utilise très peu voire pas d'indicateurs sur l'approche sociale. On vend un projet avec des chiffres quantifiés : nombre de semences distribués, taux de mortalité etc. Les critères d'évaluation sont l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact. Il existe d'autres indicateurs que des indicateurs quantitatifs mais ils sont succincts, très standardisés et pas assez qualitatifs.

Pour prendre un exemple concret, nous avons un projet facilité eau au Tchad, financé par l'Union Européenne et programmé sur cinq ans. Nous avons consacré les deux premières années et demi à une phase d'analyse sociologique, à des activités de sensibilisation, à la formation de Clubs des mères. Mais aujourd'hui, les indicateurs sont tous à zéro car tout ce travail n'est pas pris en compte dans le cadre logique. C'est le cercle vicieux du jeu des bailleurs. De belles choses sont écrites mais c'est bien souvent très normatif.

On ne discute pas genre de but en blanc. On passe par une entrée thématique.

Les Clubs des Mères en sont l'exemple. L'entrée est la santé materno-infantile, la santé communautaire et la sensibilisation à l'hygiène. Dans un deuxième temps, ces groupements de femmes vont permettre de mettre en place des activités génératrices de revenus, des caisses communautaires de santé, des caisses de fonctionnement, des cours d'alphabétisation fonctionnelle afin de pouvoir tenir la comptabilité du groupement.

Il en résulte une forme de prise de pouvoir due aux revenus générés par les activités, mais surtout une prise de conscience de l'importance de l'éducation. Les femmes de ces groupements s'expriment plus en public. Il faut noter cependant que la création de ces Clubs des Mères nécessite une négociation en amont avec les hommes de la communauté afin qu'ils autorisent les femmes à se rassembler. Pour autant, ces Clubs restent chapotés par des « coaches » régionaux, qui sont la symbolique d'une forme de participation mais aussi de contrôle des hommes sur ces initiatives féminines.

De manière générale, l'intégration des problématiques femmes-hommes dans les projets de la Croix-Rouge française tend à s'améliorer car on est d'avantage à l'écoute de l'aspect sociologique. Mais nous n'en sommes pas encore à une réelle approche genrée, il faut le dire. »

Annexe 2 : Entretien avec Siobhán FORAN, Senior Officer Gender and Diversity, Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 15.10.2013

1. What is your role in the IFRC?

My role is Senior Officer, Gender & Diversity. I sit within the Programme Services Division (PSD)

2. Has the IFRC integrated a consideration of gender problematics within its own organization?

This is an extremely broad question with many dimensions. I am not sure if you are referring to integrating gender and diversity into the structures of the organisation or into its programming. I will assume you mean both. And, I would suggest to you that it would not be effective to have only one strand. Integrating gender and diversity into the structures of the organisation addresses the gender and diversity composition of the IFRC at all levels (governance, management, staff, volunteers) of the Secretariat (Geneva), Zone/Regional and National Society levels. This is essentially Outcome 2 of the Strategic Framework on Gender & Diversity Issues, 2013 – 2020 (copy attached). Every office should be recording these data and striving to have a better gender and diversity composition. But do they? In fact, we cannot say for sure as, while the data is collected at the Secretariat level, if it is collected at zone and national society level, they do not share the data with us. This is an issue we need to address.

The next question then is what is the impact on office efficiency, dynamics and programming of having a better gender and diversity composition. This would have to be the next critical step in the analysis of the data.

Another issue to consider when we look at gender and diversity within the organisation itself is the issue of the code of conduct, anti-harassment and child protection, etc. policies that together create and monitor a safe and dignified workplace for all staff and volunteers.

And then there's the policy environment - what policies related to gender and diversity does the organisation have in place. I have already referred to the Strategic Framework on Gender & Diversity Issues 2013 – 2020 and as is obvious, it is brand new. Other policies and commitments existed before this one (i.e. the Gender Policy, 1999). The challenge now is to implement this new Strategic Framework. You will note that to have

three outcomes; one that refers to the internal environment, which I have already described above (outcome 2), the first outcome refers to the systematic integration of G&D into all programmes, services and tools and the third outcome refers to reducing gender inequality, gender discrimination and GBV. On this third outcome, the Programme Services Division, of which I am a part, will work with the Principles & Values Team.

Then, in relation to programmes and the integration of gender and diversity in them; this is a very mixed picture, depending on the capacity of the individual National Society, the demands of the donor and the strength of monitoring, evaluation and reporting mechanisms in each and every case. We cannot claim to have a systematic approach and this is something we are quite conscious of not being acceptable. This is why the Strategic Framework on G&D is so important, so that we can move forward on this issue. In terms of what the Secretariat has direct ‘influence’ on to enhance the gender and diversity agenda, my work will focus on DCM (disaster & crisis management) including DREF, FACT and sectoral work. But, at the same time, the idea is that, while I will not influence individual NSs – unless invited to do so – I will be working with the Secretariat and other bodies, such as the Nordic Gender Group, to develop and support a network/architecture of gender advisers at the zonal level who will, in turn, have more direct contact with the NSs. If I – at Geneva level – align my work and workplan with that of the zonal gender & diversity advisers (and they with the G&D Focal Points at the NS level) AND work through the Strategic Framework on G&D Issues, then we may be able to create the critical mass to advance G&D in IFRC/RCRC programming more systematically.

I said it wasn’t a straightforward answer!!!

3. Is there any reluctance in the IFRC towards gender policies?

In a nutshell, no.

But, that said, I wonder if some few people have learnt that it is not ‘politically correct’ to be resistant or reluctant to promote gender and diversity!! I think to some degree this may be true and so while certain resisters so not voice their resistance, at the same time, they do little to genuinely promote the topic. We can dismiss these few people as dinosaurs. But where it is tricky is where those same people/dinosaurs are in leadership roles. Because, time and time again, we have learned that, if the message (in this case,

on gender and diversity) does not come from the top, then people down the pecking order are less likely to take the initiative on the topic.

But, for the majority, I think that people do know the value to programming of promoting gender and diversity, they just do not always know how to do it. And a lot of the discussion on gender and diversity has remained in the abstract whereas programme people just want practical tools and pragmatic things to do.

4. What is your opinion on the Togolese mothers' clubs? (When I was working in the National Society last year, I have conversed with some of these women. We were organising the International Day of the Red Cross and my chief asked them to prepared a little dance to mark the occasion. There were several mothers' clubs that said that they were fed up with being regularly called upon just to do create segments or to cook meals. These women wanted to take part of the all organisation, to participate in the decision making. So I have an interrogation about these Togolese Mothers' clubs. Without any judgment, maybe these clubs rely more on the women's role of "care" than on their empowerment as independent women. It is obvious that any project that contributes to improving the living conditions of women is an essential step towards the empowerment of women. However, these projects generally provide assistance in the daily lives of women, an immediate improvement in their living conditions but do not seem to solve the problem in the long term since making women more efficient in their work, it confine them in their role within the community and identified as specifically feminine. Maybe these mothers' clubs are strengthening the traditional place of women in the society. So I'm very interested to read your opinion about these Mothers' Clubs.)

I have not worked with these Mothers' Clubs before but I think your insights are very important.

Coincidentally, I have just started to read a publication called 'Time to Listen: Helping People on the Receiving End of Aid' and it makes not dissimilar observations relating to women's empowerment/gender equity and the receiving on aid.

It strikes me that if this is what the women are saying to you, then the project might just have outlived its original purpose and that the project beneficiary (women) now are looking for something different. Is this then an issue of a project not evolving, of the women not wanting to rock the boat by articulating their 'demands' and/or the ICRC/RCS not doing good evaluation work that might raise such issues and push them to change the focus of the programme? Just some thoughts.

5. Do you think that the Movement's projects based on women have an efficient gender approach?

I cannot really speak to for the Movement as the IFRC and the ICRC have different mandates and approaches. In relation to the IFRC, I would say that many aspire to an efficient gender approach but are not there – by a long way. There are policies, commitments and strategies, there is mainstreaming in different components and sectors of the organisation but this has not translated into systematic approach. It's a start and my appointment is an indicator of intent. But, for me, there is a long, long way to go.

6. Is the IFRC's gender policy going to become a gender mainstreaming approach?

Please see the attached Strategic Framework. Yes, it aspires to it.

Annexe 3 : Gender Policy, Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 1999



International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies
Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر

Gender policy

Introduction

The rationale for integrating a gender perspective in the activities of the International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies lies in the Red Cross and Red Crescent humanitarian mandate – to prevent and alleviate human suffering without discrimination. Gender equality ensures that there is no sex-based discrimination in the allocation of resources or benefits, or in access to services.

The purpose of this policy is to define the main approach of the Federation to how to address gender issues in Red Cross and Red Crescent actions.

Scope

The Federation's focus is on gender, rather than specifically on women. Gender refers to the roles, responsibilities, needs, interests and capacities of both men and women. These are influenced by social and cultural factors. Therefore the term 'gender' does not replace the term 'sex' which refers exclusively to biological differences. Men and women often play different roles in society and accordingly they may have different needs. A gender perspective is required to ensure that men's and women's specific needs, vulnerabilities and capacities (set in the broader context of class, ethnicity, race and religion) are recognized and addressed.

This policy establishes the basis for the Federation and individual National Societies to ensure that the gender differences are taken into account and dealt with in relation to core programmes as defined in Strategy 2010, such as disaster relief, disaster preparedness, health and promotion of humanitarian values.

Statement

With regard to gender issues, the goal of the Federation is to ensure that all Red Cross and Red Crescent programmes benefit men and women equally, according to their different needs and with the input and equal participation of men and women at all levels within the National Societies and the Federation's Secretariat.

Each National Society and the Federation's secretariat is committed to taking the necessary steps towards achieving this goal, in particular recognizing that:

- natural disasters, conflicts, social and political instability may affect men and women differently and that Red Cross and Red Crescent emergency response and long-term humanitarian assistance may also have a different impact on men and women;
- the integration of a gender perspective into Red Cross and Red Crescent action is an important strategy towards the fulfilment of the Federation's humanitarian mandate to improve the lives of the most vulnerable;

- the International Federation operates in a wide variety of cultures; as such it needs to take a culturally sensitive approach with regard to mainstreaming a gender perspective in Red Cross and Red Crescent work;
- the full participation of both men and women in all Red Cross and Red Crescent actions not only ensures gender equality, but also increases the efficiency and effectiveness of the work of the organization;
- although the primary task of National Societies is to ensure gender sensitivity in their existing programmes, they may also implement projects to assist special groups of men or women, if local situations so require.

To achieve its goal, each National Society and the International Federation's secretariat shall:

- put in place institutional procedures which ensure that the needs of boys, girls, men and women are all met equitably in disaster response, vulnerability reduction and the provision of health and other services;
- formulate measures to ensure that gender-specific vulnerabilities and capacities of men and women are systematically identified and addressed;
- ensure that data on beneficiaries is disaggregated by sex for needs assessment and programme planning and gender analysis is integrated into programme design, delivery, monitoring and evaluation;
- design strategies for capacity building in gender mainstreaming as part of institutional development programmes with special attention to staff training on gender analysis skills;
- ensure that reporting and accountability mechanisms for activities and results in gender mainstreaming are put in place. This includes performance evaluations, budget allocation analysis and actions to enable the full participation of men and women on an equal and meaningful basis in all Red Cross and Red Crescent activities at all levels.

Responsibilities

The senior management of each National Society and the International Federation's secretariat is responsible for:

- increasing awareness and skills of staff and volunteers in considering the social differences between vulnerable men and women when designing, implementing, monitoring and evaluating programmes;
- conducting a systematic review of the institution's procedures to put in place gender analysis as part of programming or improving the existing systems;
- re-enabling a gender balance in the different levels of the structure within their organization, in particular to involve more women in the decision-making processes at all levels;
- ensuring equal opportunities among female and male staff members and volunteers in the areas of recruitment, promotion, benefits, training and working conditions.

The governance of each National Society and the International Federation are responsible for:

- assessing the implications of their policies and decisions for men and women, and thus ensuring that all Red Cross and Red Crescent policies and programmes are gender sensitive.

References

This policy was adopted by the 12th Session of the General Assembly of the International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, October 1999.

As gender crosses all aspects of the Red Cross and Red Crescent work, the statements of this policy must be translated into all major policies of the Federation.

Annexe 4 : Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité, Genève, 2013

GB/6/1
Original : anglais

**FÉDÉRATION INTERNATIONALE
DES SOCIÉTÉS DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE**

**27^e session du Conseil de direction
Genève (Suisse), 29-31 mai 2013**

Document relatif au point 6 de l'ordre du jour

**Rapport du secrétaire général :
Cadre stratégique de la Fédération internationale
relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité**

Il est recommandé que le Conseil de direction

félicite le Secrétariat d'avoir élaboré le Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité et *première note avec satisfaction* des consultations approfondies qui ont été menées avec les Sociétés nationales partout dans le monde et de sa pertinence, ainsi que de celle du guide de mise en œuvre pour les Sociétés nationales ;

approuve le Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité ;

demande au Secrétariat de définir une base et des indices de référence par rapport auxquels les progrès réalisés seront mesurés, conformément au guide de mise en œuvre pour le Secrétariat de la Fédération internationale ;

encourage vivement les Sociétés nationales à utiliser activement le guide de mise en œuvre pour les Sociétés nationales et à coopérer avec le secrétaire général à la mise en œuvre du Cadre stratégique relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité.

Résumé

La question

Le *Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité* est aligné sur la Stratégie 2020 et prend appui sur la Politique relative à l'équité entre les sexes de 1999, ainsi que sur les recommandations formulées dans le cadre de l'examen de cette Politique conduit en 2007 par le Secrétariat de la Fédération internationale. Le Cadre stratégique est le résultat d'un processus d'élaboration participatif mené par le Secrétariat de la Fédération internationale (département Principes et valeurs) et un réseau de 46 Sociétés nationales (5 d'Afrique, 19 des Amériques, 6 de la région Asie-Pacifique, 8 d'Europe et 8 de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord).

Le *Cadre stratégique 2013-2020 de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité* a pour but de fournir des orientations stratégiques spécifiques à la Fédération internationale afin de garantir que son action n'est pas discriminatoire à l'égard des femmes, des filles, des hommes et des garçons, et de promouvoir l'égalité entre les sexes et le respect de la diversité dans l'ensemble de ses activités. Le Cadre stratégique est aligné sur l'*Engagement 2003 de la Fédération internationale sur l'égalité entre les sexes (2012-2015)*, qui a été signé par 55 Sociétés nationales (parmi lesquelles 34 l'ont fait à la XXXIX^e Conférence internationale).

La mise en œuvre du *Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité* s'appuie sur trois objectifs généraux relatifs à l'égalité entre les sexes, qui sont décrits plus en détail dans les guides de mise en œuvre, destinés l'un au Secrétariat de la Fédération et l'autre aux Sociétés nationales :

- Objectif 1 : Prise en compte systématique de la dimension du genre et de la diversité dans tous les programmes, services et outils (tout au long du cycle de la gestion : évaluation initiale, planification, suivi, évaluation et compte rendu).
- Objectif 2 : Meilleure représentation des deux sexes et de la diversité à tous les niveaux (gouvernance, direction, personnel et volontaires).
- Objectif 3 : Réduction des inégalités entre les sexes, de la discrimination fondée sur le sexe et de la violence sexiste par le biais de la promotion active des Principes fondamentaux et des valeurs humanitaires.

En janvier, l'équipe dirigeante du Secrétariat de la Fédération internationale a approuvé le Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité pour le Secrétariat. Le secrétaire général de la Fédération internationale a décidé de doter le Secrétariat d'un groupe de travail chargé d'en superviser la mise en œuvre. Ce groupe sera présidé par le secrétaire général.

Le Cadre stratégique a été favorablement accueilli par l'Organe consultatif sur les Principes et la diplomatie humanitaire, qui recommande, dans son rapport, que le *Conseil de direction approuve le Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité* présenté par le secrétaire général de la Fédération internationale en mai 2013, et veille à ce que soient définis des indices de référence au regard desquels progrès accomplis seront mesurés, conformément

aux guides de mise en œuvre pour le Secrétariat de la Fédération internationale et pour les Sociétés nationales.

Rapport avec les politiques existantes

Le *Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité* prend appui sur la Politique de la Fédération internationale relative à l'équité entre les sexes de 1999. Celle-ci sera actualisée après la mise au point définitive du Cadre de politique de la Fédération internationale, qui sera soumis pour adoption à l'Assemblée générale en 2013.

En outre, le Cadre stratégique de la Fédération internationale illustre le changement qui s'est produit ces dernières années, durant lesquelles on est passé d'une approche fondée sur l'équité à une approche orientée vers l'égalité, par laquelle les organisations humanitaires examinent les questions relatives à l'égalité entre les sexes et à la diversité aussi bien à l'intérieur de la Fédération internationale, comme cela est défini par la Stratégie 2020, qu'à l'extérieur. Le Cadre prend en compte les recommandations découlant de l'examen de la Politique relative à l'équité entre les sexes, réalisé en 2007 à la demande du groupe de travail sur l'égalité entre les sexes, qui a été supprimé.

Rapport avec les objectifs stratégiques

Le *Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité* est aligné sur la Stratégie 2020. Il complète la Stratégie de la Fédération internationale sur la prévention et l'atténuation de la violence, ainsi que les moyens d'y faire face, adoptée par le Conseil de direction de la Fédération internationale en avril 2011.

Recherche, analyse et processus de consultation engagés

Le Cadre stratégique est le résultat d'un processus d'élaboration participatif mené par le Secrétariat de la Fédération internationale (département Principes et valeurs) et un réseau de 46 Sociétés nationales (5 d'Afrique, 19 des Amériques, 6 de la région Asie-Pacifique, 8 d'Europe et 8 des régions Moyen-Orient et Afrique du Nord)¹.

¹ Les 46 Sociétés nationales suivantes ont participé à l'élaboration du Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité : Croix-Rouge américaine, Croix-Rouge argentine, Croix-Rouge australienne, Croix-Rouge autrichienne, Société de la Croix-Rouge du Belize, Croix-Rouge britannique, Société canadienne de la Croix-Rouge, Croix-Rouge chilienne, Société de la Croix-Rouge colombienne, Croix-Rouge costaricienne, Croix-Rouge cubaine, Croix-Rouge de la République démocratique du Congo, Croix-Rouge dominicaine, Croix-Rouge équatorienne, Société du Croissant-Rouge égyptien, Croix-Rouge d'El Salvador, Croix-Rouge espagnole, Croix-Rouge éthiopienne, Croix-Rouge finlandaise, Société de la Croix-Rouge de Géorgie, Croix-Rouge du Guatemala, Croix-Rouge du Honduras, Société du Croissant-Rouge de la République islamique d'Iran, Croissant-Rouge de l'Iraq, Croix-Rouge irlandaise, Croix-Rouge italienne, Croix-Rouge de la Jamaïque, Croissant-Rouge jordanien, Croix-Rouge du Kenya, Croix-Rouge libanaise, Croix-Rouge du Malawi, Croix-Rouge mexicaine, Croissant-Rouge marocain, Croix-Rouge du Népal, Croix-Rouge du Nicaragua, Croix-Rouge de Norvège, Croissant-Rouge du Pakistan, Croissant-Rouge palestinien, Croix-Rouge de Panama, Croix-Rouge péruvienne, Croix-Rouge philippine, Croix-Rouge des Îles Salomon, Croix-Rouge suédoise, Croix-Rouge de Trinité-et-Tobago, Croix-Rouge uruguayenne, Croissant-Rouge du Yémen, ainsi que le Comité international de la Croix-Rouge.

Plusieurs projets ont été diffusés pour commentaires en 2011 et des ateliers visant à obtenir des informations en retour ont été organisés aux Amériques, en Europe et dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Fin 2011, la possibilité a été donnée à toutes les Sociétés nationales de formuler des commentaires (le sous-secrétaire général chargé des valeurs et de la diplomatie humanitaire a envoyé un courrier officiel à tous les secrétaires généraux).

Une note explicative relative au Cadre stratégique est disponible. Elle contient des informations détaillées sur i) la raison d'être du Cadre stratégique (les Principes fondamentaux ainsi que les politiques et les stratégies de la Fédération internationale ; les cadres externes et l'expérience internationale, ainsi que les enseignements tirés par la Fédération internationale) ; ii) l'importance de l'égalité entre les sexes et de la diversité dans l'action de la Fédération internationale et iii) les principes qui le sous-tendent.

Mise en œuvre, suivi et comment la mise en œuvre sera suivie et présentée au Conseil de direction

- Le secrétaire général établit une base de référence et définit des indices de référence à l'intention du Secrétariat, liés aux objectifs définis dans le cadre et fait à la prochaine session du Conseil de direction. Par la suite, un rapport annuel sera soumis au Conseil de direction sur les progrès accomplis au regard des indices de référence.
- Les Sociétés nationales communiquent des données initiales relatives aux indicateurs clés par le biais de la Base de données et du système de compte rendu à l'échelle de la Fédération avant l'Assemblée générale de novembre 2013. Par la suite, elles rendront compte périodiquement, par le biais de la Base de données et du système de compte rendu à l'échelle de la Fédération, des progrès accomplis au regard des indices de référence.

T:\Language\2013\French\GB May 2013 FRENCH\IP 06 SG Report\139064 IP 6 2 - IFRC Strategic Framework on Gender and Diversity Issues_FR_19April.doc



CADRE STRATÉGIQUE
2013-2020 DE LA FÉDÉRATION
INTERNATIONALE
RELATIF À L'ÉGALITÉ ENTRE
LES SEXES ET À LA DIVERSITÉ

www.ifrc.org
Sauver des vies, changer les mentalités.



Fédération internationale des Sociétés
de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge



PRINCIPES DE BASE

L'égalité entre les sexes est essentielle à la poursuite du développement de l'humanité – elle est un droit fondamental. Réaliser l'égalité entre les sexes est un objectif qui non seulement concerne les organisations, les communautés et les sociétés, mais aussi qui est essentiel pour l'ensemble des Sociétés nationales membres et le Secrétariat de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale). L'action de la Fédération internationale dans le domaine de l'égalité entre les sexes et de la diversité est guidée par sa mission humanitaire, qui est de prévenir et d'alléger les souffrances humaines sans discrimination et de protéger la dignité humaine.

Les inégalités entre les sexes restent un enjeu important à l'échelle mondiale. Elles ont une incidence néfaste sur le développement humain et la croissance économique. Elles favorisent la discrimination et l'exclusion de l'accès aux ressources, aux services publics, à l'éducation, aux services de santé et à l'emploi notamment, et engendrent des violences sexistes. Les inégalités entre les sexes revêtent des formes multiples et trouvent leur origine dans le déséquilibre des rapports de force.

Le terme « **genre** » est souvent employé à tort pour faire référence à des questions se rapportant exclusivement aux femmes, alors que les hommes peuvent eux aussi souffrir de discrimination fondée sur le sexe et de violence sexuelle. Le Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité propose une approche globale qui prend en compte « toutes les personnes qui sont vulnérables à l'inégalité, aux mauvais traitements et à la perte de leurs droits fondamentaux », en raison de leur sexe. Ainsi, le terme « **genre** » fait référence aux différences sociales qui existent entre les hommes et les femmes tout au long de la vie. Bien qu'elles soient profondément enracinées dans chaque culture, ces différences peuvent évoluer avec le temps et présenter de grandes variations au sein d'une même culture ainsi que d'une culture à une autre. Le **genre** détermine les rôles, les pouvoirs et les ressources dont les hommes et les femmes disposent dans chaque culture.

Pour la Fédération internationale, le terme « **diversité** » signifie l'acceptation et le respect de toutes les différences. Cela inclut, sans s'y limiter, les différences liées au sexe, à l'orientation sexuelle, à l'âge, au handicap, au statut sérologique pour le VIH/sida, au statut socio-économique, à la religion, à la nationalité et à l'origine ethnique (y compris les groupes minoritaires et de migrants). La question du genre touche d'autres aspects de la diversité. En effet, des liens importants existent entre la discrimination fondée sur le sexe et la discrimination fondée sur d'autres formes de diversité.

Il existe nombre d'exemples concrets dans le monde des répercussions négatives qu'une assistance humanitaire qui ne tient pas compte de la



dimension du genre ou de la diversité peut avoir sur les femmes, les filles, les hommes et les garçons. Cependant, lorsque l'égalité entre les sexes est activement encouragée, elle peut transformer de manière positive la vie des individus et la société dans son ensemble. En favorisant l'égalité entre les sexes et le respect de la diversité, il est possible de réduire l'impact de bien d'autres problèmes d'ordre humanitaire, notamment la violence, l'accès inégal aux soins de santé et les conséquences négatives des catastrophes.

Le Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité est aligné sur la Stratégie 2020 et se fonde sur la Politique relative à l'équité entre les sexes de 1999, ainsi que sur les recommandations formulées dans le cadre de l'examen de cette Politique conduit en 2007. Le Cadre stratégique est le résultat d'un processus d'élaboration participatif mené par le Secrétariat de la Fédération internationale (département Principes et valeurs) et un réseau de 46 Sociétés nationales¹.

Le Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité s'inscrit dans le droit fil des Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Nous ne pouvons pas rester fidèles à nos Principes fondamentaux si nous ne sommes pas capables d'atteindre efficacement et de manière non discriminatoire et équitable toutes les personnes vulnérables. Nous devons aussi nous assurer que nous donnons – et non retirons – aux femmes, aux filles, aux hommes et aux garçons, quelle que soit leur origine sociale, les moyens de contribuer à accroître la résilience et le potentiel des individus, de leur famille et des communautés dans leur ensemble.

Le Cadre stratégique 2013-2020 de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité a pour but de fournir des orientations stratégiques spécifiques à la Fédération internationale afin de garantir que son action n'est pas discriminatoire à l'égard des femmes, des filles, des hommes et des garçons, et de promouvoir l'égalité entre les sexes et le respect de la diversité dans l'ensemble de ses activités. Il s'applique au Secrétariat de la Fédération internationale et à toutes les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Il complète la Stratégie 2010-2020 de la Fédération internationale sur la prévention et l'atténuation de la violence, ainsi que les moyens d'y faire face, adoptée par le Conseil de direction de la Fédération internationale en avril 2011.

L'exécution du Cadre stratégique s'appuie sur trois objectifs généraux relatifs à l'égalité entre les sexes, qui sont décrits plus en détail dans les guides de mise en œuvre pour la Fédération internationale et pour les Sociétés nationales² :

Objectif 1 : Prise en compte systématique de la dimension du genre et de la diversité dans tous les programmes, services et outils (tout au long du cycle de la gestion : évaluation initiale, planification, suivi, évaluation et compte rendu).

Objectif 2 : Meilleure représentation des deux sexes et de la diversité à tous les niveaux (gouvernance, direction, personnel et volontaires).

Objectif 3 : Réduction des inégalités entre les sexes, de la discrimination fondée sur le sexe et de la violence sexiste par le biais de la promotion active des Principes fondamentaux et des valeurs humanitaires.

Une boîte à outils relative à l'égalité entre les sexes et à la diversité ainsi qu'une note explicative détaillée contenant des informations sur la raison d'être du présent Cadre, les principes qui le sous-tendent et l'importance de l'égalité entre les sexes et de la diversité dans l'action de la Fédération internationale sont disponibles sur FedNet (<https://fednet.ifrc.org/fr/ressources-et-services/principes-et-valeurs/gender-issues/>).

1. Les Sociétés nationales suivantes ont participé à l'élaboration du Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité : Croix-Rouge américaine, Croix-Rouge argentine, Croix-Rouge australienne, Croix-Rouge autrichienne, Société de la Croix-Rouge du Brésil, Croix-Rouge brésilienne, Société canadienne de la Croix-Rouge, Croix-Rouge chilienne, Société de la Croix-Rouge colombienne, Croix-Rouge costaricienne, Croix-Rouge cubaine, Croix-Rouge de la République démocratique du Congo, Croix-Rouge dominicaine, Croix-Rouge égyptienne, Société du Croissant-Rouge égyptien, Croix-Rouge d'El Salvador, Croix-Rouge espagnole, Croix-Rouge éthiopienne, Croix-Rouge française, Société de la Croix-Rouge de Géorgie, Croix-Rouge du Guatemala, Croix-Rouge du Honduras, Société du Croissant-Rouge de la République islamique d'Iran, Croissant-Rouge de l'Iraq, Croix-Rouge irlandaise, Croix-Rouge italienne, Croix-Rouge de la Jamaïque, Croissant-Rouge jordanien, Croix-Rouge du Kenya, Croix-Rouge libanaise, Croix-Rouge du Liban, Croix-Rouge mexicaine, Croissant-Rouge marocain, Croix-Rouge du Népal, Croix-Rouge du Nicaragua, Croix-Rouge de Norvège, Croissant-Rouge du Pakistan, Croissant-Rouge palestinien, Croix-Rouge de Panama, Croix-Rouge péruvienne, Croix-Rouge philippine, Croix-Rouge des Îles Salomon, Croix-Rouge sud-africaine, Croix-Rouge de Thaïlande, Croix-Rouge uruguayienne et Croissant-Rouge du Yémen. Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) a également participé à l'élaboration de ce Cadre, sous la direction de la Société canadienne de la Croix-Rouge, de la Croix-Rouge irlandaise, du Croissant-Rouge jordanien, de la Croix-Rouge de Norvège, du Croissant-Rouge palestinien et de la Croix-Rouge suédoise.

2. Les guides de mise en œuvre du Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité pour le Secrétariat de la Fédération internationale et les Sociétés nationales (voir les deux tableaux à la fin du présent document) sont alignés sur l'Engagement sur l'égalité entre les sexes proposé à la XXXIX Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge de 2011. L'Engagement sur l'égalité entre les sexes est assorti de critères d'évaluation pour lesquels figurent la signature de l'engagement par au moins 60 % des Sociétés nationales et la mise en œuvre du Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité par au moins 50 % des Sociétés nationales. Il sera procédé à un examen à mi-parcours des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Cadre stratégique, sur la base des critères d'évaluation définis dans l'Engagement sur l'égalité entre les sexes de la Fédération internationale.

1. Vision

Conformément à la Stratégie 2020, à nos Principes fondamentaux et aux valeurs humanitaires, la Fédération internationale œuvre pour un monde transformé par l'égalité entre les sexes et le respect de la diversité.

2. Objectif

La Fédération internationale et les Sociétés nationales membres répondent aux besoins et aux droits fondamentaux – et renforcent la capacité et la résilience – des femmes, des filles, des hommes et des garçons vulnérables, sans aucune discrimination et dans le respect de la diversité.

3. ORIENTATIONS en matière d'égalité entre les sexes et de diversité, conformément à la Stratégie 2020
Stratégie 2020**Objectif stratégique 1**

Sauver des vies, protéger les moyens d'existence et renforcer le relèvement après les catastrophes et les crises

1. Les problèmes potentiels et réels liés à la discrimination fondée sur le sexe et la diversité, ainsi que les possibilités de promouvoir l'égalité, sont définis et pris en compte dans tous les programmes, services et outils (tout au long du cycle de gestion : évaluation initiale, planification, mise en œuvre, suivi, évaluation et compte rendu) de préparation aux catastrophes/crises, d'intervention et de relèvement.
2. Des mécanismes et des actions spécifiques de nature à réduire l'incidence et l'impact de la violence fondée sur le sexe et la diversité sont systématiquement intégrés dans les programmes de préparation aux catastrophes/crises, d'intervention et de relèvement. Les facteurs de risque et les mesures de protection sont mis en évidence dans les campagnes de communication, les mécanismes de communication avec les bénéficiaires et la diplomatie humanitaire.

Stratégie 2020**Objectif stratégique 2**

Promouvoir des modes de vie sains et sûrs

3. Les femmes, les filles, les hommes et les garçons vulnérables bénéficient d'un meilleur accès aux services de soins de santé primaires, en particulier aux soins liés à la santé sexuelle et reproductive, au VIH/sida, à la santé maternelle et néonatale.
4. Les obstacles au renforcement de la résilience des femmes, des hommes et de divers groupes, et les possibilités de le favoriser, sont définis et intégrés dans l'évaluation initiale, la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes de réduction des risques de catastrophe et d'adaptation aux changements climatiques (par exemple les programmes de préparation aux catastrophes, d'atténuation des risques, de rétablissement des moyens d'existence et autres activités au niveau communautaire).

Stratégie 2020**Objectif stratégique 3**

Promouvoir l'intégration sociale et une culture de non-violence et de paix

5. Des possibilités sont créées au sein des communautés, à la fois de manière spécifique et dans le cadre de programmes plus larges de développement et des opérations humanitaires, pour favoriser l'apprentissage et le dialogue aux fins de promouvoir l'égalité entre les sexes et le respect de la diversité et de lutter contre la discrimination fondée sur le sexe par le biais, notamment, d'activités de sensibilisation menées auprès des dirigeants communautaires, autochtones ou religieux afin de renforcer le soutien aux activités visant à transformer les relations entre hommes et femmes et à promouvoir l'égalité entre les sexes.
6. Des programmes sont mis en œuvre pour promouvoir des attitudes non stéréotypées (ouvertes) en matière d'égalité entre les sexes et de diversité et pour développer des compétences interpersonnelles telles que la pensée critique, la communication non violente et la médiation.
7. Des possibilités sont créées pour promouvoir le partage équitable des pouvoirs et la participation des femmes, des filles, des hommes, des garçons et des personnes provenant d'horizons divers dans la politique, l'économie et les autres processus de prise de décisions.



4. ACTIONS FACILITATRICES en matière d'égalité entre les sexes et de diversité, conformément à la Stratégie 2020

Stratégie 2020

Action facilitatrice 1

Bâtir des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge fortes

- 8. Des personnes chargées d'assurer la liaison sur les questions touchant à l'égalité entre les sexes sont en fonction et des réseaux de la Fédération internationale chargés de coordonner les activités dans ce domaine sont créés.
- 9. Les besoins, les contraintes et les motivations des femmes et des hommes qui se portent volontaires sont analysés et des actions sont définies pour garantir une représentation équilibrée des hommes et des femmes et la diversité parmi les volontaires et pour favoriser l'égalité des chances.
- 10. Des approches tenant compte des spécificités propres à chaque sexe et de la diversité ainsi que des matériels de formation sont intégrés dans toutes les initiatives relatives au renforcement des capacités du personnel et des volontaires lancées aux échelons du pays, des sections et des communautés.

Stratégie 2020

Action facilitatrice 2

Mener des activités de diplomatie humanitaire pour prévenir et réduire la vulnérabilité dans un monde interdépendant

- 11. Les décideurs et les guides d'opinion sont convaincus – grâce à l'action résolue et au dialogue engagé par le Secrétariat de la Fédération internationale et les dirigeants des Sociétés nationales – d'agir, en toutes circonstances, dans l'intérêt des personnes vulnérables en garantissant l'égalité des droits et en veillant à ce que ces personnes bénéficient d'un accès égal aux services humanitaires. Cela inclut de répondre aux besoins spécifiques des femmes, des filles, des hommes, des garçons, des personnes qui se reconnaissent comme lesbiennes, gays, bisexuelles ou transgenres (LGBT) et des personnes issues d'autres horizons.
- 12. Les politiques publiques et les pratiques qui excluent et marginalisent certains groupes pour des motifs liés au sexe et à d'autres formes de diversité sont identifiées et les politiques et législations visant à lutter contre la stigmatisation, la discrimination et la violence fondées sur le sexe sont préconisées et encouragées.

Stratégie 2020

Action facilitatrice 3

Fonctionner efficacement en tant que Fédération internationale

- 13. Des mécanismes de redevabilité relatifs à l'égalité entre les sexes et à la diversité sont mis en place au sein de la Fédération internationale. Il s'agit en particulier de prendre en compte les éléments clés de ce Cadre stratégique, notamment les normes visant à contraindre la discrimination et la violence sexiste dans l'action humanitaire, dans l'élaboration éventuelle d'un nouveau cadre de redevabilité de la Fédération internationale.
- 14. Il existe une approche coordonnée à l'échelle de la Fédération internationale concernant la mobilisation de ressources à l'appui des activités relatives à l'égalité entre les sexes. Des fonds sont alloués pour financer l'évaluation initiale, la planification, la mise en œuvre, le compte rendu et l'évaluation des initiatives liées à l'égalité entre les sexes et à la diversité engagées dans le cadre des programmes.
- 15. Les Statuts et le Règlement intérieur de la Fédération internationale et des Sociétés nationales sont actualisés pour tenir compte des critères d'évaluation définis dans l'Engagement 2023 sur l'égalité entre les sexes présenté à la XXXI^e Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2011).

Cadre stratégique 2013-2020 – Guide de mise en œuvre pour le Secrétariat de la Fédération internationale	
OBJECTIFS	INDICATEURS de performance – alignés sur les critères d'évaluation définis dans l'Engagement 2093 Le secrétaire général de la Fédération internationale présentera au Conseil de direction un rapport annuel sur la mise en œuvre du Cadre stratégique
OBJECTIF 1: Prise en compte systématique de la dimension du genre et de la diversité dans tous les programmes, services et outils du Secrétariat de la Fédération internationale.	1.1 Le Secrétariat de la Fédération internationale (le Secrétariat) dispose d'un cadre stratégique relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité et d'un plan de mise en œuvre.
	1.2 Une personne chargée d'assurer la liaison sur les questions touchant à l'égalité entre les sexes est en fonction au Secrétariat.
	1.3 La perspective du genre et de la diversité est prise en compte dans toute nouvelle politique de la Fédération internationale.
	1.4 Le pourcentage de membres du personnel du Secrétariat ayant suivi la formation relative au Code de conduite sur la plateforme de formation en ligne de la Fédération internationale a augmenté par rapport à l'indice de référence.
	1.5 Des mécanismes permettant aux membres du personnel du Secrétariat de présenter, en toute sécurité, une allégation de harcèlement, de discrimination et de violence sont en place, opérationnels et suivis d'effets.
	1.6 A: Le nombre de bureaux du Secrétariat indiquant avoir proposé une formation relative à l'égalité entre les sexes et à la diversité a augmenté par rapport à l'indice de référence. B: Le pourcentage de membres du personnel du Secrétariat ayant achevé une formation relative à l'égalité entre les sexes et à la diversité a augmenté par rapport à l'indice de référence.
	1.7 Le pourcentage de rapports annuels sur le Cadre de planification à long terme du Secrétariat contenant des données ventilées par sexe a augmenté par rapport à l'indice de référence.
	1.8 Il est possible d'entrer des données relatives aux « membres du personnel », aux « volontaires » et aux « personnes touchées » ventilées par sexe dans la Base de données et le système de compte rendu à l'échelle de la Fédération.
OBJECTIF 2: Meilleure représentation des deux sexes et de la diversité à tous les niveaux (gouvernance, direction, personnel et volontaires).	2.1 Le Règlement interne de la Fédération internationale comporte un article précisant que la représentation des deux sexes et la répartition géographique sont des critères de diversité et des éléments déterminants pour le recrutement et/ou l'affectation du personnel du Secrétariat, sous réserve que les candidats satisfont aux critères de compétence.
	2.2 Le Règlement du personnel de la Fédération internationale doit être révisé et devra préciser que la représentation des deux sexes et la répartition géographique sont des critères de diversité et des éléments déterminants pour le recrutement et/ou l'affectation du personnel du Secrétariat, sous réserve que les candidats satisfont aux critères de compétence.
	2.3 La proportion de femmes par rapport aux hommes occupant un poste de cadre intermédiaire ou supérieur au sein du Secrétariat s'équilibre, par rapport à l'indice de référence, en faveur du sexe sous-représenté.
	2.4 Le Secrétariat a des politiques ou des pratiques garantissant : • que la perspective du genre et de la diversité est prise en compte lors du recrutement et de l'affectation du personnel ; • que la mesure dans laquelle les cadres prennent en compte la perspective du genre et de la diversité, en plus des critères de compétence, est incluse dans l'évaluation de leur performance ; • qu'un système de suivi de l'évolution professionnelle des employés talentueux mais sous-représentés, notamment les femmes, sera mis en place ; • qu'un soutien sur le lieu de travail est en place pour répondre aux besoins spécifiques des membres du personnel ayant des responsabilités parentales ; • que l'environnement de travail est adapté aux membres du personnel handicapés.
	2.5 Le pourcentage d'équipes d'intervention d'urgence du Secrétariat composées d'au moins 30 % de femmes a augmenté par rapport à l'indice de référence.
OBJECTIF 3: Le Secrétariat de la Fédération internationale a contribué à la réduction des inégalités entre les sexes, de la discrimination fondée sur le sexe et de la violence sexiste par la mise en œuvre de la promotion active des Principes fondamentaux et des valeurs humanitaires.	3.1 Le Secrétariat s'engage dans des activités de diplomatie humanitaire/sensibilisation visant à lutter contre la stigmatisation, la discrimination et la violence fondées sur le sexe et à promouvoir l'égalité entre les sexes et le respect de la diversité.
	3.2 Le pourcentage de membres du personnel du Secrétariat ayant suivi la formation « Sept compétences pour sept Principes – application des Principes fondamentaux fondée sur les compétences » (relatant aux préjugés et aux normes/pratiques culturelles/sociales favorisant l'inégalité au moyen de l'initiative « Les jeunes en tant qu'agents du changement de comportement » (YABC)) a augmenté par rapport à l'indice de référence.

Cadre stratégique 2013-2020 – Guide de mise en œuvre pour les Sociétés nationales

OBJECTIFS	INDICATEURS de performance – alignés sur les critères d'évaluation définis dans l'Engagement 2009 <i>Les Sociétés nationales rendront compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Cadre stratégique au moyen de la Base de données et du système de compte rendu à l'échelle de la Fédération. En outre, elles pourront, le cas échéant, faire rapport à l'Assemblée générale</i>
OBJECTIF 1: <i>Prise en compte systématique de la dimension du genre et de la diversité dans tous les programmes, services et outils de la Société nationale.</i>	<p>1.1 La Société nationale dispose d'une politique relative à l'égalité entre les sexes et à la diversité et d'un plan de mise en œuvre.</p> <p>1.2 Une personne chargée d'assurer la liaison sur les questions touchant à l'égalité entre les sexes est en fonction au sein de la Société nationale.</p> <p>1.3 La perspective du genre et de la diversité est prise en compte dans toute nouvelle politique de la Société nationale.</p> <p>1.4 Le pourcentage de membres de la gouvernance, de membres du personnel et de volontaires ayant suivi la formation relative au Code de conduite de la Société nationale a augmenté par rapport à l'indice de référence.</p> <p>1.5 Des mécanismes permettant aux membres du personnel et aux volontaires de présenter, en toute sécurité, une allégation de harcèlement, de discrimination et de violence sont en place, sont opérationnels et sont suivis d'effet.</p> <p>1.6 A: Le nombre de formations relatives à l'égalité entre les sexes et à la diversité que la Société nationale indique avoir organisées a augmenté par rapport à l'indice de référence. B: Le pourcentage de membres du personnel de la Société nationale ayant suivi une formation relative à l'égalité entre les sexes et à la diversité a augmenté par rapport à l'indice de référence.</p> <p>1.7 Les données relatives au «nombre de personnes touchées» que la Société nationale introduit dans le Système de compte rendu à l'échelle de la Fédération sont ventilées par sexe.</p>
OBJECTIF 2: <i>Mieux représentation des deux sexes et de la diversité à tous les niveaux de la Société nationale (gouvernance, direction, personnel et volontaires).</i>	<p>2.1 Les statuts et/ou le règlement interne de la Société nationale comportant un article précisant que la représentation des deux sexes et la répartition géographique sont des critères de diversité et des éléments déterminants pour le recrutement, l'avancement du personnel et la nomination des membres de la gouvernance, sous réserve que les candidats satisfassent aux critères de compétence.</p> <p>2.2 La proportion de femmes par rapport aux hommes occupant un poste de cadre intermédiaire ou supérieur au sein de la Société nationale s'équilibre, par rapport à l'indice de référence, en faveur du sexe sous-représenté.</p> <p>2.3 La proportion de femmes par rapport aux hommes, et de jeunes par rapport aux adultes, faisant partie des représentants de la Société nationale dans les organes et les réunions statutaires a augmenté par rapport à l'indice de référence.</p> <p>2.4 La Société nationale a des politiques ou des pratiques garantissant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • que la perspective du genre et de la diversité est prise en compte lors du recrutement et de l'avancement du personnel; • que la mesure dans laquelle les cadres prennent en compte la perspective du genre et de la diversité, en plus des critères de compétences, est incluse dans l'évaluation de leur performance; • que les hommes et les femmes bénéficient des mêmes rémunérations et avantages; • qu'un système de suivi de l'évolution professionnelle des employés talentueux mais sous-représentés, notamment les femmes, sera mis en place; • qu'un soutien sur le lieu de travail est en place pour répondre aux besoins spécifiques des employés ayant des responsabilités parentales; • que l'environnement de travail est adapté aux membres du personnel handicapés. <p>2.5 Les équipes d'intervention d'urgence de la Société nationale sont composées d'au moins 30 % de femmes.</p> <p>2.6 Les données relatives au «personnel» que la Société nationale introduit dans le Système de compte rendu à l'échelle de la Fédération sont ventilées par sexe.</p> <p>2.7 Les données relatives aux «volontaires» que la Société nationale introduit dans le Système de compte rendu à l'échelle de la Fédération sont ventilées par sexe.</p>
OBJECTIF 3: <i>La Société nationale a contribué à la réduction des inégalités entre les sexes, de la discrimination fondée sur le sexe et de la violence sexiste par le biais de la promotion active des Principes fondamentaux et des valeurs humanitaires.</i>	<p>3.1 La Société nationale s'engage dans des activités de diplomatie humanitaire/de sensibilisation visant à lutter contre la stigmatisation, la discrimination et la violence fondées sur le sexe et à promouvoir l'égalité entre les sexes et le respect de la diversité.</p> <p>3.2 Le nombre d'éducateurs de pairs formés par la Société nationale participant à l'initiative «Les jeunes en tant qu'agents du changement de comportement» (lutter aux préjugés et aux normes/pratiques culturelles/sociales favorisant l'inégalité) a augmenté par rapport à l'indice de référence.</p>

LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE

Humanité Né du souci de porter secours sans discrimination aux blessés des champs de bataille, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, sous son aspect international et national, s'efforce de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes. Il tend à protéger la vie et la santé ainsi qu'à faire respecter la personne humaine. Il favorise la compréhension mutuelle, l'amitié, la coopération et une paix durable entre tous les peuples.

Impartialité Il ne fait aucune distinction de nationalité, de race, de religion, de condition sociale et d'appartenance politique. Il s'applique seulement à secourir les individus à la mesure de leur souffrance et à subvenir par priorité aux détresses les plus urgentes.

Neutralité Afin de garder la confiance de tous, le Mouvement s'abstient de prendre part aux hostilités et, en tout temps, aux controverses d'ordre politique, racial, religieux et idéologique.

Indépendance Le Mouvement est indépendant. Auxiliaires des pouvoirs publics dans leurs activités humanitaires et soumises aux lois qui régissent leur pays respectif, les Sociétés nationales doivent pourtant conserver une autonomie qui leur permette d'agir toujours selon les principes du Mouvement.

Volontariat Il est un mouvement de secours volontaire et désintéressé.

Unité Il ne peut y avoir qu'une seule Société de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge dans un même pays. Elle doit être ouverte à tous et étendre son action humanitaire au territoire entier.

Universalité Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, au sein duquel toutes les Sociétés ont des droits égaux et le devoir de s'entraider, est universel.

Le Cadre stratégique de la Fédération internationale relatif à l'égalité entre les sexes et à la diversité propose aux Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et au Secrétariat de la Fédération internationale des orientations stratégiques sur les moyens d'œuvrer à la satisfaction des besoins et à la réalisation des droits fondamentaux des femmes, des filles, des hommes et des garçons vulnérables, sans aucune discrimination et dans le respect de la diversité – et de renforcer les capacités et la résilience.

Sa mise en œuvre est centrée sur trois objectifs: 1) prendre en compte la dimension du genre et de la diversité dans l'élaboration de tous les programmes, services et outils; 2) mieux représenter les deux sexes

et la diversité à tous les niveaux organisationnels; et 3) réduire les inégalités entre les sexes, la discrimination fondée sur le sexe et la violence sexiste par le biais de la promotion active des Principes fondamentaux et des valeurs humanitaires.

L'égalité entre les sexes et le respect de la diversité sont essentiels à la poursuite du développement de l'humanité – ce sont des droits fondamentaux. L'action de la Fédération internationale dans le domaine de l'égalité des sexes et de la diversité est guidée par sa mission humanitaire de prévenir et d'alléger les souffrances humaines sans discrimination et de protéger la dignité humaine.

Fédération internationale des Sociétés
de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
Case postale 303
CH-1211 Genève 19
Suisse

Téléphone: +41 22 730 4222
Téléfax: +41 22 733 0395
Courriel: secretariat@firc.org



120200 04/2017 849

Annexe 5 : Engagement sur l'égalité entre les sexes proposé pour la XXXIe Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge



Our world. Your move.
Geneva, 23 November – 1 December 2011 – For humanity



Engagement sur l'égalité entre les sexes (proposé pour la XXXIe Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge)

Par la présente, nous prenons l'engagement, pour les années 2012–2015, de :

Les conflits armés, les catastrophes naturelles et d'autres situations de vulnérabilité ont des incidences très différentes sur les femmes, les filles, les hommes et les garçons. Les risques et les facteurs de vulnérabilité diffèrent pour chacun de ces groupes et ont, de ce fait, des conséquences diverses pour eux. Les femmes, les filles, les hommes et les garçons ont des points forts, des besoins et des capacités propres, qui devraient être appréciés de la même façon et pris en compte également dans des initiatives efficaces et durables de secours, de relèvement et de développement. Il est essentiel pour un travail humanitaire efficace de viser à l'égalité du pouvoir, de l'influence, des chances et de l'accès aux ressources et aux services entre les femmes, les filles, les hommes et les garçons.

La Croix-Rouge / le Croissant-Rouge / la Fédération s'engage par la présente à :

- mettre en œuvre la Stratégie de la Fédération relative à l'égalité entre les sexes ;
- introduire systématiquement la dimension du genre lors de l'établissement de toute politique générale ;
- plaider pour des politiques et des lois qui s'attaquent à la stigmatisation et à la discrimination fondées sur le sexe ;
- créer des conditions favorables à l'équilibre entre les sexes à tous les niveaux de la gouvernance, de l'administration et du personnel et à une représentation équilibrée, si possible, des hommes et des femmes dans les organes et réunions statutaires ;
- introduire la dimension du genre lors de la révision des statuts ;
- promouvoir et encourager les travaux visant à déceler une dimension hommes-femmes dans le droit international humanitaire.

Résultats attendus d'ici à 2015 :

- Au moins 60 pour cent des Sociétés nationales signent l'engagement
- La Stratégie de la Fédération relative à l'égalité entre les sexes et le cadre opérationnel sont mis en œuvre par 50 pour cent au moins des Sociétés nationales
- Lors des révisions régulières de leurs statuts et de leurs règlements internes, les Sociétés nationales introduisent l'objectif de l'équilibre entre les sexes à tous les niveaux de la gouvernance et de l'administration, ainsi que pour l'ensemble de leur personnel, de leurs membres et de leurs volontaires d'ici à 2020



Our world. Your move.

Genève, 23 November-1 December 2011 – For humanity



- Les politiques qui seront adoptées par la Fédération et les Sociétés nationales entre 2012 et 2015 et les textes ultérieurs comportent la dimension du genre
- Des engagements relatifs à l'égalité entre les sexes sont systématiquement inclus dans les plans de travail et budgets annuels des programmes de la Fédération et des Sociétés nationales, et les progrès régulièrement suivis
- La représentation des hommes et des femmes est plus équilibrée dans les organes statutaires et lors des réunions statutaires
- Les activités qu'entreprennent les Sociétés nationales sur le droit international humanitaire entre 2012 et 2015 comportent la dimension du genre, dans la mesure où elle est pertinente.

Auteur(s) de l'engagement :

Nom : MATTEI J.F. Date : _____

Titre ou organisation : Président G.R. Française

Signature : _____

Personne / service / Institution chargés du suivi :

.....
.....
.....
.....

Si vous souhaitez devenir commanditaire de cet engagement, veuillez s'il vous plaît envoyer une copie signée à principles.values@ifrc.org.

Annexe 6 : Evaluation des Clubs des Mères au Togo, Fédération Internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2008

Le Club des mères au Togo

Contexte

Le Togo est un pays extrêmement pauvre. Selon l'indice de développement humain établi par le Programme des Nations Unies pour le développement, il était classé 143^e sur 177 en 2004. L'espérance de vie à la naissance est de moins de 50 ans, et les autres indicateurs de développement social sont bas. L'agriculture, qui occupe la vaste majorité de la population (et représente à elle seule plus de 43 pour cent du PIB), a souffert ces dernières années des conditions climatiques défavorables¹.

Historique

Suite à la 5^e Conférence panafricaine, qui s'est tenue à Ouagadougou en septembre 2000, la Croix-Rouge togolaise a décidé de recentrer ses actions de manière à en optimiser l'impact au niveau des communautés, conformément à l'initiative ARCHI 2010 (Initiative santé des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-

Rouge d'Afrique). La Croix-Rouge togolaise a mobilisé ses volontaires en deux groupes d'acteurs pour soutenir deux types d'activités (santé communautaire et sécurité alimentaire) :

- SASC – Secourisme agents de santé communautaire
- CM – Club des mères (groupes de femmes).

Le but des clubs des mères est de regrouper les mères de différentes régions et de leur faire mener des activités qui visent à améliorer leurs conditions de vie et servent de modèle pour la communauté. Il s'agit d'une part de promouvoir la santé communautaire par la sensibilisation des femmes, et d'autre part de favoriser l'épanouissement socio-économique des membres et de la communauté féminine.

Le premier club de mères a été établi à Bassar, Région de la Kara (centre ouest du Togo), dans le cadre des activités de réinsertion des réfugiés ghanéens entreprises en 1996



F. Akpan / Croix-Rouge

¹ http://www.fcg.gov.gh/country_profile_Togo



Fédération Internationale des Sociétés
de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge



dans la Préfecture de Bassar. Les clubs des mères sont en général composés de 30 à 50 femmes. La mise en place d'un club des mères se fait à travers une assemblée villageoise et l'investiture d'un comité ad hoc, qui enregistre les adhésions volontaires des femmes désireuses d'être membres.

Les différentes activités des clubs sont les suivantes :

Santé communautaire

- Santé maternelle et infantile – nutrition et vaccination.
- Consultations prénatales et postnatales, planning familial, prévention du VIH et du sida.
- Lutte contre le paludisme – promotion de l'utilisation correcte des moustiquaires imprégnées d'insecticide.
- Gestion des maladies diarrhéiques – utilisation de sels de réhydratation orale (SRO).

Hygiène – assainissement

- Gestion des dépotoirs et ordures ménagères – mise en place d'un trou dans la concession.
- Puits perdus – petits puits creusés derrière les douches pour recueillir les eaux usées. Les trous sont remplis de cailloux et évitent aux eaux usées de se

répandre et de polluer l'environnement. Ils évitent la formation de gîtes de reproduction de moustiques vecteurs du paludisme, dont l'incidence est dès lors réduite.

Socio-économique

- Caisse de solidarité santé – financée grâce à des cotisations mensuelles.
- Caisse des activités génératrices de revenus (AGR) – financée grâce aux cotisations mensuelles des membres :
 - petits prêts accordés à des groupes de solidarité de trois ou cinq femmes pour la réalisation d'AGR. Remboursement avec intérêts, pour alimenter la caisse. Échanges d'expériences au cours des réunions d'AGR ;
 - stockage en commun de la production. Propre production et achats à d'autres pour la fabrication de la boisson locale ou la commercialisation.

Les femmes volontaires jouissent de l'accès gratuit aux soins à travers la Caisse de solidarité santé.

Résultats

Au cours des cinq dernières années, le nombre de clubs des mères a augmenté dans les différentes régions du Togo. En 2007, la Région des Savanes compte, à elle seule, 118 clubs des mères, dont 33 sont soutenus par l'Union européenne, la Croix-Rouge danoise et la Croix-Rouge allemande. Il y a 64 clubs des mères dans la Région Centrale, 82 dans la Région des Plateaux, où 45 sont soutenus par le Projet UE et 37 par le Projet SIDA mené avec la Croix-Rouge danoise, et une vingtaine dans la Région maritime. Les autres clubs des mères sont encadrés par le personnel volontaire de la Coordination régionale de la Croix-Rouge togolaise.

Certains clubs des mères se rencontrent au niveau régional, de manière à partager leurs expériences sur les différents thèmes de leurs activités.

Au niveau des villages, on a noté un changement de comportement en matière de santé. Le taux d'utilisation des moustiquaires imprégnées est en constante augmentation, et le nombre de femmes en possession d'un carnet de vaccination augmente. Tous les enfants de 0-11 mois ont un carnet de vaccination et les mères respectent le calendrier des vaccinations.

Dans le domaine sanitaire, les femmes sont bien informées. Elles fréquentent les centres de soins et ne demandent plus l'avis de leur mari pour faire soigner les enfants. Elles sont de plus en plus conscientes de leurs

rôles respectifs dans la société, ce qui les amène à participer activement aux réunions en prenant la parole publiquement.

Les femmes mènent des activités génératrices de revenus, qui leur permettent d'assumer une grande partie des charges familiales.

Au niveau socio-économique, les clubs des mères apportent leur soutien à la création de micro-entreprises, qui vendent de la nourriture, des céréales et des boissons. On assiste également à l'amélioration des moyens de subsistance, et la scolarisation des enfants d'âge scolaire est obligatoire.

La Caisse solidarité santé ne fonctionne pas très bien. Dans la Région centrale, par exemple, 61 clubs des mères sur 64 sont actifs, mais la Caisse de solidarité santé n'y est pas encore acceptée par toutes les femmes. Il faut donc intensifier l'effort de sensibilisation, car les caisses de solidarité sont de nouvelles « assurances maladies ». Les populations ne sont pas encore habituées.



Un des problèmes est que les activités ne sont pas suivies de manière régulière partout dans le pays, et que les formations ne couvrent pas tous les thèmes ni toutes les régions, par manque de financement.

Tout compte fait, il faut signaler que les clubs des mères favorisent dans les communautés l'émergence d'une société civile rurale féminine qui valorise le rôle et la place de la femme dans son environnement.

Enseignements tirés

Avant de mettre sur pied un club des mères, il est important de mener une action de sensibilisation préalable dans les villages, de démontrer les avantages que présentent ces clubs et ceux que les volontaires vont pouvoir en tirer.

Il est important d'avoir des volontaires formés pour faire le suivi au niveau des clubs et pour animer les différentes sessions de travail, sous peine que les différents thèmes ne puissent être traités dans les différents clubs. Il faut s'assurer que toutes les femmes qui rejoignent les clubs seront elles aussi formées, pour garantir un minimum de continuité et de qualité. Il est également important de prévoir des formations systématiques aux différents thèmes proposés, de manière à optimiser l'efficacité des clubs.

Une bonne communication des objectifs du club des mères ainsi que des résultats (escomptés ou réels) est essentielle. Il faut néanmoins ne pas perdre de vue le risque que certaines femmes volontaires ne soient motivées que par les soutiens socio-économiques dont elles bénéficieront en faisant partie du club.

Depuis 2004, plusieurs clubs des mères ont formé des équipes féminines de football. Ces équipes organisent des tournois, permettant aux clubs des mères de défendre les couleurs de leur village. Ces manifestations ont augmenté la cohésion entre les femmes et contribuent à un mode de vie sportif et sain.

La voie à suivre

La stratégie des clubs des mères permet aux femmes de sensibiliser leurs paires aux problèmes de santé communautaires, au VIH et au sida, à la nutrition, etc. Pour ce faire, les activités sont menées bénévolement, après la formation et la sensibilisation des femmes.

- L'idée de proximité doit prévaloir dans la mise sur pied d'un club des mères. Cette disposition facilite et favorise les réunions périodiques garantissant le suivi des activités menées par les femmes.



- La formation des membres du club, du bureau et surtout de la l'animatrice principale doit être organisée et renouvelée régulièrement pour renforcer les capacités (tenue correcte des supports d'animation, élaboration des rapports d'activités, transparence dans la gestion, ouverture d'un compte d'épargne dans une institution de microfinancement crédible.
- Si le nombre des clubs des mères s'élève, il faut envisager de les mettre en réseau ou de créer une fédération, ce qui permettra aux femmes d'être représentées dans plusieurs instances de décision.
- Il est indispensable aussi de veiller à ce que les femmes membres des clubs des mères maîtrisent le cahier des charges des clubs, des membres et des responsables. De plus, il faut que les clubs disposent d'un plan d'action simplifié mais fonctionnel et opérationnel, qui détermine les principales activités et responsabilités en leur sein.
- Il est nécessaire de mettre en place un programme de supervision et de suivi des clubs des mères, qui voient dans cette démarche une manifestation de l'intérêt que les responsables accordent à leur club.

Chaque club des mères est régi par le guide « fonctionnement d'un club des mères », décrivant les points suivants :

1. Organisation interne de chaque club des mères.
2. Organisation administrative des clubs des mères.
3. Organisation et assise financière des clubs des mères.
4. Lignes directrices pour les activités des clubs des mères :
 - santé, comme la surveillance de la femme, l'accouchement, les vaccinations, la prévention du sida, l'hygiène, la nutrition de l'enfant, les pathologies courantes de l'enfant, le planning familial ;
 - activités diverses comme l'économie domestique, la vie associative, l'éducation de base de la jeune fille, la promotion des droits et devoirs de la femme et des enfants, la promotion de l'alphabétisation fonctionnelle ;
 - les statistiques/rapports d'activités.
5. Critères régissant le choix des responsables.
6. Tâches des responsables des clubs des mères.
7. Tâches des responsables et des membres.

Pour obtenir de plus amples informations, prendre contact avec :

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
 Département Politique et préparation en cas de catastrophes
 Case postale 372
 CH-1211 Genève 19 - Suisse
 Courriel : secretariat@firc.org
 Site Internet : www.firc.org

TABLE DES MATIERES

SYNTHESE	3
SUMMARY	4
REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	6
GLOSSAIRE	7
INTRODUCTION	8
I. UN ANCRAGE INSTITUTIONNEL INFLUENT	12
A. De l'associatif au management d'entreprise	14
1) Une empreinte historique forte	14
2) Des logiques isomorphes grandissantes	28
B. Une perspective genre balbutiante	34
1) Un mimétisme étatique	34
2) Une timide mise en application	37
II. UN SCHEMA OPERATIONNEL CLOISONNE	43
A. L'influence d'un consensus international	46
1) Des approches en constante évolution	46
2) Des orientations guidées par les bailleurs	50
B. Du siège au terrain : le genre dans les projets de coopération	58
1) Une approche de surface	58
2) Une approche transversale en devenir	67
CONCLUSION	73
ANNEXES	79